

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Posouzení spokojenosti zaměstnanců ve společnosti KORAS Reality s. r. o.

Evaluation of Employee Satisfaction in the KORAS Reality s. r. o. Company

Student: Bc. Jan Šráček

Vedoucí diplomové práce: prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Jan Šráček**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T037 Management  
Téma: **Posouzení spokojenosti zaměstnanců ve společnosti KORAS Reality s. r. o.**  
**Evaluation of Employee Satisfaction in the KORAS Reality s. r. o.**  
**Company**

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska spokojenosti zaměstnanců
  3. Charakteristika společnosti KORAS Reality s. r. o.
  4. Analýza spokojenosti zaměstnanců
  5. Návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.  
BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ a Ivan NOVÝ et al. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.  
BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016

  
doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

## PROHLÁŠENÍ

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 22. 4. 2016

.....  
Jan Šráček

Bc. Jan Šráček

## **Poděkování**

Touto cestou bych rád poděkoval prof. PhDr. Jiřímu Bláhovi, CSc. za odbornou pomoc, která mi byla poskytnuta při zpracování této diplomové práce.

## Obsah

1. Úvod.....	5
2. Teoretická východiska spokojenosti zaměstnanců.....	6
2.1 Pracovní spokojenost.....	6
2.1.1 Spokojenost jako objektivní a subjektivní vztah.....	8
2.2 Teorie pracovní spokojenosti .....	9
2.2.1 Jednofaktorové teorie .....	9
2.2.2 Dvoufaktorové teorie.....	11
2.2.3 Wernimontova teorie.....	13
2.3 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost .....	13
2.3.1 Vnitřní faktory.....	14
2.3.2 Vnější faktory .....	14
2.4 Důsledky pracovní spokojenosti a nespokojenosti.....	22
2.4.1 Pracovní spokojenost a fluktuace.....	23
2.4.2 Pracovní spokojenost a absentérství.....	24
2.4.3 Pracovní spokojenost a výkonnost .....	24
2.4.4 Pracovní spokojenost a angažovanost .....	25
2.5 Měření pracovní spokojenosti .....	26
2.5.1 Písemné dotazování.....	27
2.5.2 Ústní dotazování.....	29
2.5.3 Pozorování.....	30
2.6 Shrnutí z teoretické části .....	30
3. Charakteristika společnosti KORAS Reality s. r. o. ....	32
3.1 Restaurace KORAS.....	32
3.2 Horský Hotel Excelsior .....	33
4. Analýza spokojenosti zaměstnanců.....	35

4. 1	Cíl výzkumu .....	35
4. 2	Použitá metoda pro sběr dat .....	35
4. 3	Předvýzkum.....	37
4. 4	Sběr dat.....	38
4. 5	Analýza a interpretace dat .....	38
4. 6	Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	39
4. 7	Vztahy mezi proměnnými .....	68
4. 8	Vyhodnocení ústního rozhovoru .....	72
5.	Návrhy a doporučení .....	74
6.	Závěr .....	80
	Seznam použité literatury .....	81
	Seznam zkratk .....	83
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

# 1. Úvod

V práci tráví lidé velkou část svého života, až téměř třetinu svého času. Každý člověk považuje práci za jinak důležitou, ale pracovní spokojenost je pro lidi jednou z nejdůležitějších hodnot. Pro někoho může být důvodem spokojenosti například jeho kariérní postup, pro jiného zase přátelská atmosféra na pracovišti. Pracovní spokojenost ovlivňuje řada faktorů, mezi které patří například pracovní doba, vztahy s nadřízenými a spolupracovníky, možnost dalšího vzdělávání nebo mzda. Proto je nesmírně složité dosáhnout toho, aby byli spokojeni všichni.

Organizace se přesto musí snažit získat co nejlepší zaměstnance a hlavně je udržet spokojené tím, že jim musí na oplátku nabídnout kvalitní pracovní podmínky. Pokud se to organizaci povede, tak bude mít více spokojených zaměstnanců, a je dokázáno, že spokojení zaměstnanci jsou k firmě loajální, oddaní a jejich pracovní výkon je vyšší než u nespokojených pracovníků.

Cílem mé diplomové práce je analyzovat celkovou pracovní spokojenost zaměstnanců KORAS Reality s. r. o. a zjistit, se kterými dílčími faktory jsou a nejsou zaměstnanci restaurace a hotelu spokojeni. A hlavně ze získaných výsledků navrhnout společnosti doporučení, která povedou ke zvýšení pracovní spokojenosti.

Diplomová práce se skládá z teoretické a praktické části. V první části se práce zabývá teoretickými východisky pracovní spokojenosti či nespokojenosti. Jsou zde uvedeny základní definice pracovní spokojenosti, popsány teorie pracovní spokojenosti a charakterizovány faktory, které ovlivňují pracovní spokojenost. Dále také to, jaké důsledky má pracovní spokojenost na pracovní chování zaměstnanců. V poslední fázi teoretické části jsou v práci popsány možnosti, jak se může zkoumat a měřit pracovní spokojenost.

V praktické části je na začátek představena společnost KORAS Reality s. r. o. Poté je popsán cíl výzkumu, použitá metoda pro sběr dat, analýza a interpretace dat. Nejrozšířenější částí je vyhodnocení dotazníkového šetření a vyhodnocení rozhovorů. V této kapitole se také nachází vyhodnocení vztahu mezi určitými faktory a to, jestli jsou na sobě závislé či nikoliv. Poslední kapitola praktické části se věnuje různým opatřením, které mohou společnosti v budoucnu pomoci, aby její zaměstnanci byli v práci spokojenější.

## **2. Teoretická východiska spokojenosti zaměstnanců**

V této části diplomové práce jsou z odborné literatury vybrána a popsána teoretická východiska pracovní spokojenosti a důležité pojmy, které s touto problematikou souvisí. Je zde definováno, co to vlastně je pracovní spokojenost, které faktory ji ovlivňují a jaké důsledky má pracovní spokojenost na pracovní chování zaměstnanců.

Je důležité, abychom se zaměřili na vytvoření takových podmínek, aby zaměstnanci byli v práci spokojeni, protože jejich spokojenost či nespokojenost má vliv na jejich pracovní výkon.

### **2.1 Pracovní spokojenost**

Termín pracovní spokojenost nemá nikde v literatuře jednotnou a přesnou definici a má mnoho popisů od různých autorů.

Ze začátku se setkáváme v literatuře s pojmem pracovní morálka, ze které postupem času na základě postojů k práci, na míře uspokojování potřeby jednotlivce jeho pracovní činností, vzniká pojem pracovní spokojenost (Kociánová, 2010).

Armstrong (2015) popisuje, že pracovník má určité postoje a pocity ve vztahu ke své práci a s tím souvisí spokojenost s prací. Pokud mají zaměstnanci pozitivní postoj a pocit k práci, měli by být v práci spokojeni. Naopak je tomu u negativních pocitů, kdy je díky těmto pocitům zaměstnanců vyvolaná jejich nespokojenost.

Součástí životní spokojenosti je také pracovní spokojenost. Každý jedinec má na práci jiný názor a má pro něj jiný význam, ale téměř pro všechny je práce důležitým aspektem jejich života. Osobní i pracovní spokojenost člověka, která představuje subjektivní pocity, je ovlivňována splněním nebo nesplněním různých očekávání a cílů. Celková spokojenost lidí se měnila s vývojem společnosti a její sociálně-ekonomickou situací. Spokojenost se mění v průběhu života jedince, protože každý prožívá své postavení ve společnosti a své úspěchy rozdílně. Jelikož je spokojenost člověka individuální, proto v ní sehrávají důležitou roli jeho emoce, potřeby a hodnoty (Kociánová, 2010)

Podle Nakonečného (2005) má pracovní spokojenost širší a užší význam. V širším smyslu jde o spokojenost v práci, kde záleží na rysech osobnosti zaměstnance, které jsou



ovlivněny pracovními podmínkami. V tomto širším pojetí má pracovní spokojenost blízký vztah k sociálně psychologickým aspektům, protože jde o klima pracovního prostředí, kam patří přátelská atmosféra v pracovní skupině nebo míra integrace jedince s normami pracovní skupiny. V užším smyslu to je spokojenost s prací, kde jde o nároky na splnění pracovních úkolů, o odměnu za vykonanou práci či o její prestiž.

Pracovní spokojenost má tři významy. Prvním významem je spokojenost zaměstnanců s prací a podmínkami, která slouží organizacím jako měřítko hodnocení, protože většinou platí tvrzení, že čím větší spokojenost, tím lépe se organizace stará o své zaměstnance. Ve druhém významu jde o efektivní využití potenciálu zaměstnance, což znamená, že spokojenost je znázorňována jako uspokojení ze smysluplné práce a radosti z vlastního uplatnění ve společnosti. Spokojenost lze chápat jako hnací sílu. A nakonec zatřetí může být spokojenost negativní nebo přesněji řečeno brzdou pracovního výkonu, protože dochází k uspokojení zaměstnance dosažením nízkých cílů, kdy si zaměstnanec řekne: „Mně to stačí, proč bych se měl/a více snažit.“ (Bedrnová, Jarošová, Nový et. al., 2012).

Tyto tři významy pracovní spokojenosti jsou zobrazeny v následující tabulce Tab. 2.1.

<b>Význam pojmu pracovní spokojenost</b>		
<b>1. význam</b>	<b>2. význam</b>	<b>3. význam</b>
Subjektivní vyjádření ke kvalitě péče o zaměstnance	Vnitřní uspokojení z práce	Nízká úroveň nároků
<b>Vztahuje se k</b>		
Pracovním podmínkám	Prožitku aktivního naplnění pracovníka	Pasivnímu sebeuspokojení pracovníka
<b>Znamená</b>		
Úroveň péče o zaměstnance v podniku	Mobilizaci pracovních sil	Demobilizaci pracovních sil

Tab. 2.1 Význam pojmu pracovní spokojenost (Bedrnová, Jarošová, Nový et. al., 2012, str. 393)

Arnold (2007) podobně jako předchozí autoři popisuje tři přístupy k pracovní spokojenosti. První přístup informuje o tom, že uspokojení z práce závisí na osobní charakteristice zaměstnance. Celková pracovní spokojenost vychází z pozitivních nebo negativních zkušeností pracovníka. Za druhé je zaměstnancovo uspokojení z práce ovlivňováno ostatními spolupracovníky a jejich názory. V posledním přístupu uspokojení z práce vychází z charakteru práce, rozsahu práce a také, co zaměstnanec od této práce očekává.

Uspokojení z práce je velice důležité a to ze dvou důvodů. Záleží na psychologické pohodě pracovníka, protože je dobré, aby byl zaměstnanec v práci šťastný. Uspokojení z práce by také mělo zvyšovat pracovní výkon a motivovat pracovníka k vyššímu výkonu. Ovšem ne vždy se tato tvrzení opravdu splní a dochází k nim (Arnold, 2007).

### **2. 1. 1 Spokojenost jako objektivní a subjektivní vztah**

Objektivním vztahem člověka k práci se rozumí, jaký je poměr mezi nároky, které jsou na pracovníka kladeny, a jeho individuálními předpoklady. Tyto individuální předpoklady pracovníka jsou pracovní způsobilost, kompetence a kvalifikace, kam patří schopnosti, dovednosti, vědomosti a motivace. Tento poměr se projevuje v ideální, optimální výkonnosti a tato výkonnost je hlavním předpokladem ekonomické prosperity a zajištění konkurenceschopného podniku.

Každý člověk si vytváří subjektivní vztah k práci, který je vyjadřován hodnocením náplně práce a pracovních podmínek, ve kterých je zaměstnanec vykonává. Subjektivní vztah se projevuje u všech zaměstnanců jiným způsobem v různých situacích a postojích. Tyto postoje vycházejí z dílčích aspektů práce a slouží jako měřítko pracovní spokojenosti. Subjektivní vztah je také spojen s radostí z práce a se seberealizací (Provazník, 2002).

## **2. 2 Teorie pracovní spokojenosti**

Je mnoho teorií ohledně pracovní spokojenosti, které jsou zároveň i motivačními teoriemi. Nejpoužívanější teorie pracovní spokojenosti se dělí na dvě skupiny. První skupina jsou jednofaktorové teorie a druhá skupina jsou dvoufaktorové teorie.

### **2. 2. 1 Jednofaktorové teorie**

Jednofaktorová teorie pracovní spokojenosti je jednodimenzionální jev, který měří míru spokojenosti a nespokojenosti na škále od úplné spokojenosti až po úplnou nespokojenost. Patří sem například teorie od Maslowa a Vrooma (Štikar, 2003).

#### **Maslowova teorie hierarchie potřeb**

Americký psycholog Abraham Harold Maslow rozdělil potřeby do pěti kategorií, které jsou společné pro všechny. Tato teorie předpokládá, že všechny Maslowovy potřeby podněcují člověka v životě. Potřeby seřadil do pyramidy od těch nejnižších potřeb až po ty nejvyšší, jak je znázorněno na obrázku Obr. 2.1. To znamená, že první musí být uspokojeny základní potřeby, aby mohly být uspokojeny ty další (Armstrong, 2015).

Mikulaščík (2007) uvádí, že základní potřebou člověka jsou potřeby fyziologické (tekutiny, potrava, spánek a další), které jsou pro něj prioritou a umožňují mu biologické přežití. Do potřeb bezpečí a jistoty patří ochrana před nemocemi nebo násilím, jistota zaměstnání atd. Další jsou potřeby sounáležitosti a lásky, kam se řadí například potřeba někam patřit, do nějaké skupiny, být členem nějaké komunity, někoho milovat nebo být milován, potřeba vytvářet vztahy s okolím. V potřebách úcty a uznání nám jde zejména o to, aby nás ostatní uznávali, kvůli našim hodnotám ať už osobním či pracovním. Poslední potřeba seberealizace (například nalezení smysluplnosti života) je uspokojena, až jsou uspokojeny všechny předešlé.

Pomocí této Maslowovy teorie hierarchie potřeb můžeme také definovat potřeby, které se týkají zaměstnanců. Tato teorie se nazývá hierarchie pracovní motivace, která je uvedena v následující tabulce Tab. 2.2.

5. Potřeby seberealizace	5. Pracovní seberealizace
4. Potřeby úcty	4. Povýšení, tituly
3. Potřeby sounáležitosti	3. Přijetí pracovní skupinou ve formálních a neformálních vztazích
2. Potřeby jistoty a bezpečí	2. Sociální a důchodové zabezpečení
1. Fyziologické potřeby	1. Platové ohodnocení
<b>Hierarchie potřeb</b>	<b>Hierarchie pracovní motivace</b>

Tab. 2.2 Maslowova hierarchie potřeb a hierarchie pracovní motivace (vlastní zpracování dle Štikar, 2003)

Z výše uvedeného obrázku je patrné, že člověk nepracuje jenom proto, aby získal finanční prostředky. Uspokojení těchto potřeb vede ke spokojenosti v práci. Do hierarchie pracovní motivace patří například vztahy na pracovišti, uznání od ostatních spolupracovníků nebo nadřazených nebo možnost seberealizace (Štikar, 2003).

Podle Grahama a Bennetta (1992) potřebují lidé pro uspokojení svých fyziologických potřeb v pracovním prostředí dostatečný plat či mzdu. V další úrovni v sociálním a důchodovém zabezpečení potřebují mít lidé k uspokojení této potřeby například jisté pracovní místo. Ve třetí úrovni je pro uspokojení potřeb potřeba, aby lidé měli dobré vztahy na pracovišti jak se spolupracovníky, tak s nadřazenými. Pro uspokojení čtvrté úrovně je pro lidi důležitý jejich kariérní postup, kdy se mohou vypracovat na vyšší pozici.

### Vroomova teorie expektace

Ve Vroomově teorii hrají hlavní roli valence a expektace. Pracovník pomocí pracovního jednání dosahuje na odměnu, která má subjektivní hodnotu a tento pojem vyjadřuje valence. Expektace je zase to, že zaměstnanec očekává, že pracovní jednání povede k žádoucím účinkům (Bedrnová, Jarošová, Nový et. al., 2012).

Expektační teorii můžeme také vyjádřit pomocí vzorce:

$$M = f(V * E)$$

kde M = úroveň motivace, V = valence, E = expektace.

Ze vzorce vyplývá, že motivace závisí na hodnotě, kterou pracovník spojuje s dosažením cíle a na pravděpodobnosti dosažení toho cíle. Pokud má cíl pro člověka význam a je možné tohoto cíle dosáhnout, pak je jedinec dostatečně motivován k vykonání určité činnosti. Ovšem platí to i opačně, pokud tyto podmínky splněny nejsou, pak je motivace téměř nulová (Kocianová, 2010).

### **2. 2. 2 Dvoufaktorové teorie**

Na rozdíl od jednofaktorové teorie v této teorii je celková spokojenost ovlivňována různými faktory. Dvoufaktorová teorie bude blíže vysvětlena v následující části, v Herzbergově dvoufaktorové teorii.

#### **Herzbergův dvoufaktorový model**

Zakladatelem tohoto modelu je psycholog Frederick Herzberg a jeho spolupracovníci. Zabýval se vlivem pracovní spokojenosti na motivaci zaměstnance a zjišťoval, jaké faktory způsobují spokojenost nebo nespokojenost. Podle dosažených výsledků přišel na to, že faktory vedoucí ke spokojenosti se liší od těch, které vedou k nespokojenosti. Proto rozdělil faktory do dvou skupin. První skupinou jsou vnitřní faktory, nazýváme je také motivátory, a druhou skupinou jsou vnější faktory, které jsou také pojmenované jako hygienické.

Pokud jsou vnitřní faktory příznivé, je pracovník dostatečně motivován k práci, samozřejmě pokud faktory nejsou příznivé, je to naopak. A pokud je pracovník spokojen vnitřně, ovlivní spokojenost jeho pracovní motivaci. Na druhé straně pozitivní stav vnějších faktorů vede k tomu, že pracovník není nijak pracovně nespokojen, ale na jeho motivaci nemají výrazný vliv. Ovšem pokud jsou vnější faktory nepříznivé, u zaměstnance se projevuje a vytváří pracovní nespokojenost, která demotivuje zaměstnance (Bedrnová, Jarošová, Nový et. al., 2012).

Nákonečný (2005) uvádí několik příkladů motivátorů a hygienických faktorů, se kterými se setkáváme v pracovním životě.

Motivátory s pozitivním účinkem:

*(ovlivňují spokojenost):*

- úspěšný výkon
- odpovědnost
- možnost postupu
- zajímavá práce.

Motivátory s negativním účinkem:

*(ovlivňují nespokojenost):*

- neúspěšný výkon
- žádná odpovědnost
- překážky v postupu
- nudná práce.

Hygienické faktory s pozitivním účinkem:

*(nepůsobí na spokojenost zaměstnanců):*

- jistota pracovního místa
- vysoký status
- dobrý plat
- dobrá podniková politika
- dobrá personální politika.

Hygienické faktory s negativním účinkem:

*(působí na nespokojenost zaměstnanců):*

- nejistota pracovního místa
- nízký status
- špatné pracovní podmínky
- špatná podniková politika
- špatná personální politika.

Podle Kollárika (2002) jsou dva typy lidí, jedni se zaměřují na motivátory a druzí na hygienické faktory. Lidé, kteří se zaměřují na motivátory, ty nemusíme stále něčím motivovat. Motivují se sami, aby dosahovali lepších výsledků. Naopak pro lidi, kteří se zaměřují na hygienické faktory, jsou důležité kvalitní pracovní podmínky. Tyto lidi například neuspokojí výsledky z práce, proto je musíme stále motivovat, protože postrádají vlastní hnací sílu. Ohledně lidí zaměřujících se na hygienické faktory jsou dvě odpovědi. První je, že zradí svého zaměstnavatele, když je jejich talent nejvíce potřeba. Jsou motivováni za vysokou odměnu a jen krátkodobě. Druhá odpověď je, že tito lidé mají vlastní motivační charakteristiky, ale ke své motivaci také potřebují odměnu.

### **2. 2. 3 Wernimontova teorie**

Wernimontova teorie konstatuje, že vzniklé rozdíly mezi jednofaktorovou a dvoufaktorovou teorií nejsou až tak vhodné pro výzkumné účely, jako spíše pro logickou analýzu. V podstatě naše pocity jsou vnitřní faktory a pracovní prostředí jsou vnější faktory. V této teorii se vychází z toho, že vnitřní faktory jsou vyvolávány vnějšími faktory. Základním hlediskem jsou rozdíly mezi vnitřními a vnějšími faktory. Díky různým pracovním situacím vznikají vnitřní faktory, které jsou vyjadřovány pomocí vnějších faktorů jako zpětná vazba, proto je pro firmu důležité zaměřit se na vnější faktory. Tyto faktory může organizace kontrolovat a měnit podle svých potřeb, aby vytvářela ty nejlepší pracovní podmínky a tím vyvolala u zaměstnanců pracovní spokojenost (Kollárik, 2002).

### **2. 3 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost**

Velké množství dílčích faktorů působí na pracovní spokojenost. Tyto faktory mají společný vliv na celkovou spokojenost nebo nespokojenost pracovníků. Přesněji řečeno, co ovlivňuje spokojenost pracovníků, které konkrétní faktory a do jaké míry, závisí na jejich subjektivním vnímání. Spokojenost pracovníků vychází z faktorů a toho, jaký mají pro ně význam a jak jsou pro ně důležité. Protože jsou faktory proměnlivé, závisí na okolnostech, ke kterým patří:

- specifické v určitých oblastech společenské praxe
- různými odlišnostmi a specifiky jednotlivých profesí a prostředí, kde jsou vykonávány
- individuální a závisí na osobních preferencích (Štikar, 2003).

Jak už bylo zmíněno, podle mnohých autorů je spokojenost ovlivněna vnitřními a vnějšími faktory, kterými se tato práce bude dále zabývat.

Existuje ovšem ještě několik teorií, kterými faktory je spokojenost ovlivněna. Například podle autora Lockeho (1976), který pro vytvoření svého modelu srovnával obrovské množství studií. Podle něj pracovní spokojenost ovlivňuje řada činitelů. Mezi ně patří faktory organizační (mzda, pracovní podmínky, samotná práce), skupinové faktory (jako například spolupracovníci nebo nadřízení) a osobnostní faktory (hodnoty, potřeby a další).

### 2. 3. 1 Vnitřní faktory

Tyto vnitřní faktory se také nazývají mimopracovní, protože jde o vlivy na straně pracovníka, které souvisí s jeho osobnostní strukturou. Dále se podle Kocianové (2010) dají faktory rozdělit do dvou skupin, a to na osobnostní a individuální charakteristiky. Do osobnostní charakteristiky patří například potřeby, postoje, zájmy, hodnoty nebo sebehodnocení. Druhou skupinou jsou individuální charakteristiky, které zahrnují pohlaví, věk, vzdělání, rodinný stav, pracovní zkušenosti a tak dále. Díky individuálním charakteristikám nalézají lidé zaměstnání určité povahy, která ovlivňuje jejich spokojenost.

Vnitřní faktory se také mohou rozčlenit do tří skupin:

- *motivační faktory* - postoje, potřeby, zájmy, plány a očekávání
- *objektivní osobnostní činitele* - věk, pohlaví, rodinný stav a délka zaměstnání v organizaci
- *osobnostní vlastnosti* - extroverze, vyrovnanost, úroveň frustrační tolerance a podobné (Kollárik, 1986).

### 2. 3. 2 Vnější faktory

V následující části se práce více než na vnitřní faktory zaměří na vnější faktory. Protože podle Mikulašтика (2007) se vnější faktory podílejí ze 70 a více procent na celkové spokojenosti zaměstnanců. Faktory jsou nezávislé na zaměstnancích, ale je důležité, jak tyto faktory zaměstnanci hodnotí a vnímají. Vnější faktory jsou v rukou podniku, protože ten může ovlivnit spokojenost či nespokojenost zaměstnanců vytvářením kvalitních nebo nekvalitních pracovních podmínek.

Pro popsání vnějších faktorů budou využité teorie od Pauknerové a od Štikara. Oba tvrdí, že je mnoho faktorů, které ovlivňují spokojenost a nespokojenost zaměstnanců a jsou na nich nezávislé.

Vnější faktory, které podle Pauknerové (2012) nejčastěji působí na spokojenost zaměstnanců:

- *obsah a charakter práce,*
- *mzdové ohodnocení,*
- *pracovní perspektivy,*
- *vedoucí pracovník,*



- *spolupracovníci,*
- *organizace práce,*
- *podmínky práce,*
- *péče o zaměstnance.*

Štikar (2003) uvádí velmi podobné faktory, působící na spokojenost. Mezi tyto faktory patří:

- *obsah a charakter práce,*
- *odměňování*
- *pracovní postup,*
- *způsob vedení,*
- *spolupracovníci,*
- *pracovní podmínky.*

### **Obsah a charakter práce**

Tyto faktory ovlivňují celkovou spokojenost zaměstnanců ve velké míře, proto bývá větší spokojenost pracovníků v profesích, kde má jedinec větší prostor pro seberealizaci nebo pro tvořivé uplatnění. Z toho vyplývá, že lidé, kteří pracují v těžkých, monotónních nebo málo atraktivních profesích, jsou méně spokojeni. Proto tyto lidé hledají uspokojení v jiných faktorech, které zvýší jejich pracovní spokojenost (Pauknerová, 2012).

Podle Štikara (2003) byť mají tyto faktory značný vliv, je vztah mezi vykonanou prací a spokojeností zaměstnanců celkem složitý. Je to způsobené tím, že existuje vysoká variabilita profesí, která je spojená s odlišnými pracovními podmínkami nebo subjektivním hodnocením, atd. Přestože je obtížné vyjádřit souvislost mezi pracovní činností a spokojeností, můžeme uvést některé skutečnosti obsahu práce, která pozitivně ovlivňuje a zvyšuje celkovou spokojenost pracovníků:

- povolání, kde je potřeba vyšší kvalifikace, umožňuje lidem vykonávat pestřejší a zajímavější práci s vyšší prestiží, a s větší možností seberealizace,
- zaměstnanec zastává řídicí funkci a má k tomu dostupné všechny výhody tohoto postavení,
- pracovník je na pracovišti, které je organizačně výše.

Existuje soubor pěti důležitých charakteristik práce, které jsou využívány při vytváření pracovních úkolů a pozic. Mezi těchto pět charakteristik patří identita práce, významnost úkolů, rozmanitost práce, autonomie a zpětná vazba. Pokud tyto prvky obsahuje pracovní místo, zaměstnanci budou brát vykonávanou práci za smysluplnou. Pracovníci získají pocit odpovědnosti za výsledky a pomocí zpětné vazby budou stimulováni ke zlepšení. Všechny tyto charakteristiky by měly vést ke zvýšení a zkvalitnění výkonu zaměstnanců. Pracovníci budou více pracovní spokojeni, což povede ke snížení míry absence v práci (Thomson, 2007).

## **Organizace práce**

Zaměstnanci považují organizaci práce za vnější faktor a pohlíží na něj tak, že ho nemohou změnit ani ovlivnit. Proto bývá organizace práce spíše zdrojem pracovní nespokojenosti než pracovní spokojenost zaměstnance (Pauknerová, 2012).

## **Podmínky práce a pracovní prostředí**

Pracovní podmínky ovlivňují pracovní spokojenost po stránkách fyzických, organizačních, technických i sociálně-psychologických. Pracovní podmínky zahrnují všechny vnější vlivy, ať už ty, které pozitivně, ale i negativně ovlivní spokojenost zaměstnance. Jsou to faktory, které působí na pracovníka a ovlivňují jeho pracovní výkon a jeho výsledky (Provazník, 2002). Podle Bedrnové a Nového (2007, str. 405) „dobré pracovní podmínky mají dvojí efekt: primárně se lepší podmínky pro práci projeví ve zlepšení výkonu, druhotně se zlepšuje vztah mezi ní a zaměstnanci.“

Provazník (2002) rozčlenil pracovní prostředí na sedm skupin:

- *prostorové a funkční řešení pracovišť* - např. pracovní prostor odpovídá tělesným předpokladům pracovníka, technické zařízení má ideální rozměry a tvary nebo je zde efektivní umístění pracovního materiálu,
- *fyzické podmínky* - např. zvukové podmínky, kvalita vzduchu, optimální teplota, vlhkost nebo osvětlení,
- *zdravotně-preventivní péče o pracovníky* - organizace může například zajistit pro své zaměstnance pravidelné prohlídky u lékaře, příspěvky na očkování a léky,
- *hygienické podmínky* - např. zajištění pitné vody na pracovišti, sociální zařízení i pro zdravotně postižené,

- *organizační podmínky* - organizace zajišťuje správné fungování podle právních a organizačních předpisů, formu dělby práce, obsluhu pracovišť nebo odměňování za práci,
- *estetické podmínky* - obrazy a rostliny na pracovištích,
- *sociálně-psychologické* - faktory pracovního prostředí – vztahy na pracovištích, vztahy se spolupracovníky nebo s nadřízenými, komunikace a další.

S pracovní nespokojeností s pracovními podmínkami se setkáváme spíše v zaměstnáních, která jsou fyzicky náročná a práce v tomto prostředí je škodlivá a může být nebezpečná. Nespokojenost ale může také být v relativně klidných a kvalitních podmínkách. Jako například v administrativě, kde pracovníkům k nespokojenosti stačí jen malý podnět, jako je špatné osvětlení nebo hluk (Pauknerová, 2012).

V neposlední řadě s pracovními podmínkami souvisí také bezpečnost práce. Je třeba provést opatření, která zvyšují a zajišťují bezpečnost pracovníkům, protože pokud se zaměstnanci cítí ohroženi, dochází u nich k pracovní nespokojenosti. Proto se musí pomocí technických bezpečnostních opatření zvýšit bezpečnost práce, upravit fyzické podmínky práce a optimalizovat sociálně-psychologické prostředí (Provazník, 2002).

### **Mzdové ohodnocení a zaměstnanecké výhody**

Organizace poskytuje svým zaměstnancům za jejich vykonanou práci hmotnou odměnu, a tou se rozumí mzda neboli plat. Je to jeden z nejvýznamnějších faktorů, který zaměstnance motivuje a ovlivňuje jejich spokojenost, protože pomocí mzdy pracovníci uspokojují své potřeby a také jim zajišťuje určitou životní úroveň. Zaměstnanci mají ohledně mzdy různá očekávání, a pokud se mzda, kterou dostávají, liší od té očekávané (samozřejmě pokud je nižší), tak to povede k nespokojenosti pracovníků. Mzda je v organizaci určena managementem a má základní a pohyblivou složku. Základní složka mzdy je pevná a přesně daná a závisí na rozsahu práce, náročnosti práce, míře odpovědnosti za vykonávanou profesi a dalších aspektech. Do pohyblivé složky mzdy patří prémie, odměny nebo různé příplatky. Nadřízení pomocí této pohyblivé složky hodnotí své zaměstnance, které to může motivovat k dosahování lepších výsledků (Stýblo, 2003).

Pokud mají zaměstnanci příliš vysokou mzdu nebo dojde ke zvýšení mzdy, vyvolá to u nich pouze krátkodobou pracovní spokojenost, protože ji pracovníci začnou brát jako samozřejmost a určitý standard, který patří k jejich práci. V tomto případě už spokojenost

výrazně ovlivňují další vnější faktory. Mzdové ohodnocení je klíčové hlavně u zaměstnanců na nižších pracovních pozicích, jako jsou např. dělnické profese (Štikar, 2003).

Podle Štikara (2003, str. 115) vystupuje spokojenost nebo nespokojenost s platem v kontextech, kdy pracovník:

- „srovnává svůj plat s platy ostatních zaměstnanců z hlediska vynaloženého úsilí a pracovních výsledků,
- chápe finanční ocenění jako reflexi přínosu pro organizaci vyjádřenou jeho nadřízenými,
- vnímá finanční ohodnocení z hlediska významu, prestiže a společenského ocenění své profese.“

Víc než samotná výše mzdy ovlivňuje spokojenost pracovníků srovnávání mezd mezi kolegy. Touto problematikou se zabývá Adamsova teorie spravedlnosti, která tvrdí, že pracovníci hodnotí, nejen jestli je jejich mzda odpovídající vůči výkonu, ale také vůči ostatním spolupracovníkům, kteří vykonávají buď stejnou, nebo podobnou pracovní činnost. Tím zaměstnanec zjišťuje, jestli je jeho mzdové ohodnocení srovnatelné s ostatními kolegy a tím pádem i spravedlivé. Pokud se cítí pracovníci nespravedlivě odměňováni, projeví se tato skutečnost na jejich pracovní nespokojenosti a bude se snižovat jejich pracovní výkon. A je jedno, jestli jsou zaměstnanci skutečně nespravedlivě odměňováni nebo si to jenom myslí, oba dva výsledky vedou k pracovní nespokojenosti (Urban, 2013).

Aby bylo odměňování zaměstnanců efektivní, musí organizace dodržovat následující pravidla: přímý vztah hmotné odměny a výkonu; odměna by měla docházet co nejdříve po dokončení úkolu, ale ne předem; zaměstnanec by měl přesně vědět, za jaký výkon odměnu dostal; pravidla vztahu mezi výkonem a odměnou by měla být stanovena předem (Bedrnová, Jarošová, Nový et. al., 2012).

Mezi odměňování patří i zaměstnanecké výhody, neboli zaměstnanecké benefity, které mohou mít jak peněžní formu, tak sem patří i položky, které mají podobu výhod peněžité hodnoty. Jsou to výhody, které poskytuje organizace podle své ekonomické situace dobrovolně nad rámec mzdového ohodnocení, proto nezávisí přímo na výkonu či zásluhách pracovníků. Zavádění benefitů je stále rozšířenější, protože se organizace snaží získat určitou konkurenční výhodu a udržet si své zaměstnance a nalákat nové. Díky zaměstnaneckým výhodám se zaměstnancům zvyšuje produktivita a jsou spokojenější, protože mají pocit

sounáležitosti s organizací. Zaměstnanecké výhody můžeme rozčlenit do tří základních skupin:

- *sociální a kulturní benefity* - různé formy pojištění, cestovné, půjčky, atd.,
- *pracovní benefity* - vzdělání, školení, stravenky, atd.,
- *poziční benefity* - souvisejí s manažerskými pozicemi a zaměstnanci dostávají notebooky, pracovní mobil, auto a další (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005).

Ovšem podle Stýbla (2003) by zaměstnanecké benefity neměly být poskytovány všem zaměstnancům automaticky. Měl by se brát ohled na jejich pracovní zařazení nebo na skutečnost, jak dlouho pracují pro danou organizaci. Stýblo uvádí také benefity, které mohou být zaměstnancům poskytovány bez rozdílů, a to jsou například: týden dovolené navíc, stravování ve firmě, příspěvek na penzijní a životní připojištění a další. Potom jsou výhody, které by měly být poskytovány jenom určitým skupinám zaměstnanců, jako je pružná pracovní doba, mobilní telefon a auto pro soukromé účely nebo ozdravné pobyty pro zaměstnance s rizikovou prací.

Pokud jsou benefity v organizaci zavedeny, mohou mít na pracovní spokojenost zaměstnanců pozitivní vliv. Ale tak jako zvýšení mzdy budou mít vliv na spokojenost krátkodobě. Dokonce pro některé zaměstnance nebudou benefity výhodné, protože pro ně nemusejí být atraktivní, proto existuje systém tzv. cafeteria. Je to pružný systém zaměstnaneckých benefitů, kde si pracovník sestaví v rámci rozpočtu, které výhody bude chtít čerpat a využívat.

## **Pracovní postup**

Je to faktor, který je spolu se mzdovým ohodnocením označován jako nejvýznamnější stimul pracovní spokojenosti. Kariérní postup má značný motivační účinek, a jelikož existují různé formy povýšení, mají různý vliv na pracovní spokojenost. Je rozdíl v uspokojení, když je zaměstnanec povýšen, protože ve společnosti pracuje řadu let, nebo pokud je povýšen na základě dosažených pracovních výsledků a výkonů. Povýšení souvisí zejména se zvýšením platu, ale je dokázáno, že pro zaměstnance hraje větší význam, že získávají mocenskou pozici v rámci určité hierarchie firmy. Povýšení souvisí hlavně s uspokojením potřeb, které se týkají seberealizace. Seberealizaci zajišťuje využití schopností a dovedností, dalším faktorem, ovlivňujícím pracovní spokojenost, je samostatnost v práci (Štikar, 2003).

Pracovníci vnímají pracovní postupy za omezené, ovšem poslední dobou díky změnám ve společnosti přibývá prostor pro uplatnění jednotlivců. Na druhou stranu ubyly lidem některé jistoty a zvýšila se míra rizika, proto někteří zaměstnanci nepovažují pracovní postupy za výhodné, a tak nemají vliv na jejich spokojenost (Pauknerová, 2012).

## **Způsob vedení**

Vedoucí pracovník se podílí na tvorbě sociálního klimatu a to jak pozitivně, tak i negativně, proto má výrazný vliv na spokojenost svých podřízených zaměstnanců. Pokud je vedoucí pracovník nerozhodný, nespravedlivý, hrubý nebo nedůsledný a v podstatě jedná autokratickým způsobem, ovlivňuje pracovní klima negativně a zvyšuje nespokojenost podřízených. Na opačné straně pracovní klima pozitivně ovlivňuje svými správnými rozhodnutími a způsoby jednání a také pokud je spravedlivý (Pauknerová, 2012).

Štikar (2003) uvádí, že způsob vedení je faktor, který je úzce spjat s osobností manažera a jeho stylem řízení. Podle něj jsou dva způsoby vedení, které pozitivně působí na pracovní spokojenost. Prvním z nich je participativní řízení, kde mají zaměstnanci větší prostor ovlivňovat vlastní práci, mohou vyjádřit své názory a podílet se na rozhodnutích. Druhý způsob vedení je zaměření manažera na své podřízené, kde se manažer zajímá o práci svých podřízených, akceptuje jejich názory a snaží se podporovat jejich odborný růst a neformálně s nimi komunikovat.

Vedoucí pracovník by měl být spravedlivý, snažit se správně se svými pracovníky jednat a rozdávat jim optimální pracovní úkoly. Vhodná je například pochvala nebo povzbuzení, když se něco nedaří, tak jak má. Jestli se mu to podaří, měl by dosáhnout pozitivního klimatu na pracovišti a zvýšit spokojenost svých podřízených. Všechny aspekty by se měl vedoucí pracovník snažit splnit, protože jak už bylo zmíněno, značně ovlivňuje spokojenost na pracovišti. Pokud bude na své zaměstnance příliš náročný a bude jim zadávat nereálné pracovní úkoly, povede toto jednání k demotivaci pracovníků a jejich nespokojenosti.

## **Spolupracovníci**

Spolupracovníci vlastně vytvářejí jeden celek, tak zvanou pracovní skupinu. Jak uvádí Bedrnová, Nový et. al. (2007), lidé jednoho pracoviště vytvářejí pracovní skupinu, kterou

spojuje jednotné vedení, vnitřní struktura sociálních rolí a společná činnost. Další charakteristiky, které mají společné, jsou například cíle, vzájemné kontakty mezi sebou a vědomí, že patří k této pracovní skupině. Každý zaměstnanec v určité pracovní skupině má svá práva a povinnosti a zastává zde určitou pracovní pozici, která vyjadřuje jeho postavení.

Je to důležitý faktor, který ovlivní pracovní spokojenost, protože pracovní skupina umožňuje zaměstnancům získat určitou prestiž a postavení a ocenění jejich kvality. Skupina zaměstnancům umožní uspokojení několika společenských potřeb a vytváří jistou kvalitu společenského klimatu. Tyto projevy jsou k jedinci buď vstřícné, nebo odmítavé. Na pracovní spokojenosti se podílí to, jak jsou spolupracovníci přátelští, jak se podporují a jaká je mezi nimi důvěra. Sociální prostředí je velmi různorodé a obsahuje formální a neformální vztahy a vytváří emocionální zázemí.

### **Úroveň péče o zaměstnance**

Úroveň péče o zaměstnance představuje velmi pestrou a různorodou paletu služeb a opatření. Péče o zaměstnance je často spojována se službami sociálního charakteru. Péče o pracovníky může být rozdělena do tří následujících skupin:

- *povinná péče* - je dána zákony, předpisy nebo kolektivními smlouvami,
- *smluvní péče* - je také dána kolektivními smlouvami, ale uzavřenými na úrovni organizace.
- *dobrovolná péče* - je výrazem personální politiky nebo zaměstnaneckých výhod, kdy jde organizaci o zvýšení konkurenceschopnosti na trhu práce (Koubek, 2015).

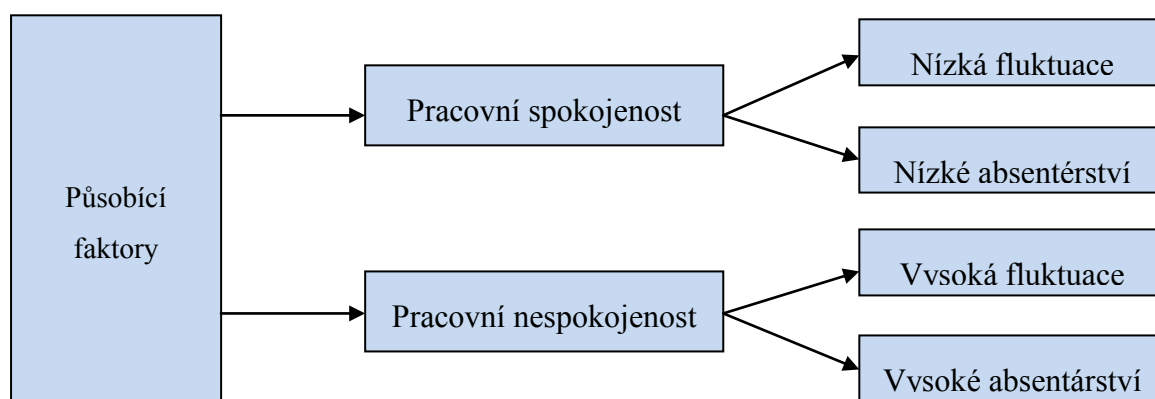
Zaměstnavatel by při poskytování péče o zaměstnance neměl respektovat jen svoje zájmy, ale také zájmy individuální a celospolečenské. Zaměstnanci často porovnávají úroveň péče organizace s jinou organizací, a proto je pro zaměstnavatele dobré, pokud se zaměří na dobrovolnou péči. Organizace se většinou v dobrovolné péči odlišují a díky ní si zajišťuje dobrou pověst mezi zaměstnanci na trhu práce. Do péče o zaměstnance může patřit například pracovní doba, pracovní prostředí, pracovní režim, péče o životní prostředí, vzdělávání zaměstnanců nebo služby poskytované zaměstnancům na pracovištích (Koubek, 2015).

## 2. 4 Důsledky pracovní spokojenosti a nespokojenosti

Podle Urbana (2013) má pracovní spokojenost či nespokojenost pro firmy mnoho důsledků a pro organizace je význam pracovní spokojenosti velký. Spokojenost či nespokojenost se odráží na kvalitě výroby, má vliv na fluktuaci, pracovní absenci, loajalitu zaměstnanců a také na spokojenosti a loajalitu zákazníků. Pracovní spokojenost je významným faktorem působícím na chování pracovníka a nejen vyjádřením subjektivního uspokojování potřeb. Míra pracovní spokojenosti je jakýsi činitel a regulátor pracovního chování zaměstnance.

Pro organizace je závažná především dlouhodobá nespokojenost zaměstnanců, která má chronický charakter. Tato nespokojenost souvisí se snížením pracovního úsilí, pracovní motivací, nárůstem absencí nebo vede ke ztrátě zájmu o práci. Pro organizace je ovšem nejhorší, pokud zaměstnanci začnou tuto organizaci navenek očeňovat a pomlouvat a dokonce začnou vyzrazovat důležité informace.

Štikar (2003) také popisuje, že je jednodušší zachytit vztah mezi pracovní spokojeností a absentérstvím a fluktuací lépe než vztah mezi výkonností pracovníků a satisfakcí. Na obrázku níže Obr. 2.1 jsou zachyceny důsledky pracovní spokojenosti či nespokojenosti na fluktuaci a absentérství. Když jsou zaměstnanci spokojeni, vede to k nízké fluktuaci a absentérství. U nespokojených zaměstnanců je to naopak.



Obr. 2.1 Příčiny a důsledky pracovní spokojenosti/nespokojenosti (Štikar, 2003, str. 118)

V následujících podkapitolách se bude práce zabývat důsledky pracovní spokojenosti na chování zaměstnanců, a to zejména na fluktuaci, absentérství, výkonnost a angažovanost pracovníků.



## 2. 4. 1 Pracovní spokojenost a fluktuace

Pojem fluktuace souvisí se ztrátami a odchody zaměstnanců z organizace. Je důležité si analyzovat, kolik zaměstnanců odchází a jaký je hlavní důvod jejich odchodu. Pomocí této analýzy získává organizace informace, proč tomu tak je a jaké musí provést kroky ke zlepšení míry stabilizace pracovníků. Organizaci musí jít zejména o eliminaci těchto příčin, protože příliš mnoho odchodů zaměstnanců ji destabilizuje. Také to demotivuje pracovníky, protože ti se snaží udržet určitou úroveň služeb a výroby, ale mají k tomu buď málo zaměstnanců, nebo stále nový a nezkušený personál. Tento stav vede k celkové nespokojenosti.

Samozřejmě další podstatou je, že vysoká fluktuace vede k rostoucím nákladům. Fluktuace je trvalý problém a řeší ji mnoho organizací. Mezi hlavní negativa fluktuace patří zvýšení administrativních nákladů při odchodu zaměstnanců, nákladů na získávání a vzdělávání nových zaměstnanců, nákladů času personalisty a liniových manažerů a ztráty, pokud nebyl nalezen náhradník dříve, než odešel stávající pracovník. Fluktuace zaměstnanců ovšem nepřináší do podniku pouze negativa, ale také určité výhody, jako například příliv nových pracovníků a tím pádem nových nápadů do organizace, odchod zaměstnanců se špatnou pracovní morálkou (Bláha et. al., 2013).

Důvodů, proč zaměstnanci opouštějí organizaci, je mnoho, ale dají se získat a zjistit pomocí rozhovoru s odcházejícími pracovníky. Hlavním cílem není přesvědčit pracovníka, aby zůstal, ale zjistit, proč odchází. Pokud už má organizace získané údaje, může je použít, aby provedla různá opatření ke snížení fluktuace. Existuje několik nejčastějších důvodů fluktuace a ty jsou:

- *vyšší mzda jinde,*
- *lepší kariérní postup jinde,*
- *větší jistota zaměstnání jinde,*
- *více možností rozvíjet své dovednosti jinde,*
- *lepší pracovní podmínky jinde,*
- *špatné vztahy s vedením nebo se spolupracovníky,*
- *zastařování, obtěžování nebo šikana na pracovišti,*
- *osobní důvody (Armstrong, 2015).*

#### **2. 4. 2 Pracovní spokojenost a absentérství**

Absentismus se také dá pojmenovat jako nepřítomnost v práci, bezdůvodné zameškávání práce. Je to forma chování zaměstnanců, která nahrazuje fluktuaci. Jde o opakované nedocházení zaměstnance do práce, což je znakem jeho pracovní nespokojenosti. To znamená, že pokud jsou zaměstnanci pracovně spokojeni, je v organizaci nižší absentérství. Absentérství používají zejména ti zaměstnanci, pro které je obtížné najít si jiné zaměstnání. Podle Armstronga (2015) lze členit absenci podle tří hledisek. Do prvního hlediska patří faktory, které souvisí s rozmanitostí práce, stresem zaměstnanců, častým přecházením pracovníků z jedné práce na jinou nebo mezi pracovišti, způsob vedení, velikost pracovní skupiny a pracovní podmínky. Druhým hlediskem jsou osobní faktory, jako jsou hodnoty pracovníka, jeho pohlaví, věk a osobnost. A nakonec to jsou faktory přítomnosti v práci, kam se řadí systém odměňování, normy pracovní skupiny a systémy nemocenských dávek.

Je prokázáno, že mezi absentérstvím a spokojeností v práci je nejsilnější závislost. Jak uvádí Štikar (2003, str. 118): „Přítomnost nebo neodůvodněná nepřítomnost na pracovišti se ukázala jako dobrý indikátor pro dostatečnou nebo nízkou adaptaci na práci, zájem či nezájem o práci, splnění nebo nesplnění očekávání a s tím spojenou mírou spokojenosti/nespokojenosti v práci.“ Proto je opakované absentérství určitým signálem možné fluktuace.

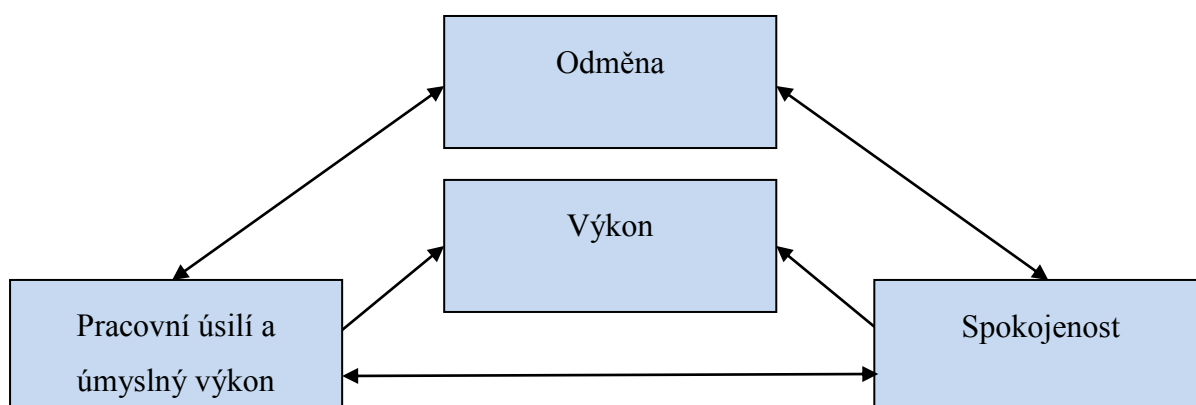
#### **2. 4. 3 Pracovní spokojenost a výkonnost**

Pracovní výkon zaměstnance můžeme charakterizovat jako výsledek jeho pracovní činnosti, který je souhrnem motivace, schopností a podmínek či možností. Pokud lepší pracovní výkon pracovníka vede k vyšší odměně, považuje se tato odměna za spravedlivou. Jestli tomu tak je, zaměstnanec získá pocit, že je odměňován za svůj výkon, a důsledkem toho je vyšší míra uspokojení člověka. Na opačné straně, jestli je odměna neodpovídající nebo je považována za neodpovídající vzhledem k odvedenému výkonu, vede to velmi pravděpodobně k vyvolání nespokojenosti. V obou případech je uspokojení zpětnou vazbou a potvrzuje tvrzení, že pracovní spokojenost není příčinou vyššího výkonu, ale spíše důsledkem, jestli je výkon správně ohodnocen. Mezi tyto odměny patří jak hmotná (např. vyšší mzda), tak nehmotná (např. pochvala, povýšení) odměna (Kociánová, 2010).

Spojením úsilí, schopností a vnímání role získáme výsledek a tím je pracovní výkon. Úsilí je množství energie, kterou zaměstnanec vynaloží, aby splnil svůj úkol. Ale pracovní

výkon nemusí být vždy závislý na úsilí, které zaměstnanec vynaloží, pokud u něj neexistují potřebné schopnosti nebo nepochopí svoji roli. Schopnosti jsou osobní charakteristiky, které zaměstnanec využívá při vykonávání práce. Úroveň jeho schopností tvoří hranici jeho pracovního výkonu. Míra pochopení své role a svých úkolů se vztahuje k tomu, kterým směrem by měl zaměstnanec orientovat své pracovní úsilí.

Pracovní výkon se vztahuje k plnění úkolů, které tvoří pracovní náplň určitého pracovníka. Do pracovního výkonu se řadí množství a kvalita vykonané práce, ochota a přístup k práci, pracovní chování, absence, četnost pracovních úrazů, pozdní příchody, vztahy se spolupracovníky a také charakteristika jedince související s vykonávanou prací. Tudiž v dnešní době se za složky pracovního výkonu nepovažují jenom výsledky, ale také chování a charakteristiky (schopnosti, dovednosti, potřeby a hodnotové orientace) zaměstnance. Jde o to, co zaměstnanec ze svých vlastností do organizace přináší a vkládá do své práce (Koubek, 2004).



Obr. 2.2 Vztah mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem (Nakonečný, 2005, str. 114)

#### 2. 4. 4 Pracovní spokojenost a angažovanost

Spokojenost zaměstnanců je jednou ze složek angažovanosti. Angažovanost je emocionální a intelektuální zapojení pracovníků nebo je také charakterizována jako náklonnost k organizaci. Jde o určitý pozitivní či negativní vztah zaměstnanců ke svým spolupracovníkům, ke své práci nebo podniku. Angažovanost motivuje zaměstnance, aby pracovali tvrdě a snažili se dosahovat těch nejlepších výsledků.

Jen samotná pracovní spokojenost není dostatečná pro dosažení podnikových cílů, proto by se organizace neměly zaměřit pouze na měření spokojenosti zaměstnanců. Také by se organizace měly zabývat problematikou angažovanosti, protože to povede k tomu, že budou organizace úspěšné a konkurenceschopné. Ti zaměstnanci, kteří jsou spokojení, ale i angažovaní, mají vliv na úspěšnost podniku.

Během pracovního života se angažovanost u pracovníků mění. Pokud už se zaměstnanec nezapojuje aktivně ve prospěch podniku a svoji činnost soustředí jen na přímé úkoly, je to důsledek jeho klesající angažovanosti. Tato skutečnost může vycházet z faktu, že je pracovník dlouhodobě nespokojený například s pracovními podmínkami, obsahem práce nebo s perspektivou podniku. Nízká angažovanost se také projevuje nezájmem zaměstnance o kariérní postup či častou absencí v práci (Armstrong, 2015).

Podle Arnolda (2007) může být angažovanost chápána jako závazek vůči podniku. Závazek popisuje jako určitý pocit sounáležitosti s organizací. Závazek vůči podniku nemá přímou spojitost s pracovním výkonem zaměstnance, ale u lidí, kteří pocítují vysoký závazek vůči podniku, je pravděpodobnější, že budou ostatním v podniku pomáhat. Lidé s nízkým pocitem závazku nejspíše organizaci opustí. Rozděluje závazek na tři typy:

- *afektivní závazek* - emoční vztah pracovníka k organizaci,
- *trvalý závazek* - pracovník vnímá riziko, které je spojené s jeho odchodem z organizace,
- *normativní závazek* - nejpodobnější s pojmem angažovanost, protože pracovník má pocit odpovědnosti vůči svému podniku a zaměstnavateli.

Organizace by se měla snažit angažovanost podporovat a měla by přestat brát zaměstnance jako určitý prostředek k dosažení podnikových cílů, ale spíše za zdroj kreativity, iniciativy a přidané hodnoty. Pomocí toho podnik přispívá k tomu, že se zaměstnanci stávají částí čínorodého partnerství lidí, kteří se podílejí na produkčním procesu, podnikovém rozvoji a vzestupu jako výsledků vzájemné práce, úsilí a loajality všech pracovníků (Bláha, Mateicius, Kaňáková, 2005).

## 2.5 Měření pracovní spokojenosti

Mnoho organizací si uvědomuje, že je pro ně důležité mít ve společnosti spokojené zaměstnance. Snaží se proto různými způsoby odhalit a zjistit hlavní příčiny nespokojenosti

zaměstnanců. Toto zkoumání pracovní spokojenosti je výhodné pro organizaci, tak i pro zaměstnance. Zaměstnanci mohou vyjádřit své názory na práci a podmínky, v jakých pracují. Organizace získá zpětnou vazbu ohledně spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců, a pokud se jí podaří odhalit příčiny k nespokojenosti, dokážou připravit změny, které povedou ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Pro získávání dat je využíváno mnoho různých výzkumů, které se obecně dělí na kvalitativní a kvantitativní. Kvalitativní výzkum se snaží získat informace o obsahu určitého jevu, a jaké skutečnosti obsahuje. Zaměřuje se na pochopení smyslu jednajících sociálních subjektů a zjišťuje reálné souvislosti mezi jevy. Cílem je vytvořit úplný popis sledovaného jevu a zachytit ho v jeho jedinečnosti. Kvantitativní výzkum se realizuje, pokud jsou jevy už poznány. Kvantitativní výzkum měří pravděpodobnost a intenzitu spojitosti mezi jednotlivými jevy, třeba mezi pracovním výkonem a odměňováním.

Pracovní spokojenost je subjektivní vztah člověka k práci a pracovním podmínkám, a proto je potřeba využít metodické přístupy při zkoumání kvality prožitku. Při zkoumání se používá ústní a písemné dotazování a pozorování. Problémem písemného a ústního dotazování může být skutečnost, že zaměstnanci nebudou odpovídat podle svých pocitů, ale podle toho, co si myslí, že je správné. To povede ke zkresleným výsledkům a tyto výsledky nebudou mít žádnou vypovídající schopnost. Je proto důležité zaměstnancům vysvětlit a objasnit, proč se pracovní spokojenost zkoumá, a zabránit tím zkresleným odpovědím (Bedrnová, Jarošová, Nový et. al., 2012).

V následující části budou popsány tři metody zkoumání pracovní spokojenosti (písemné a ústní dotazování, pozorování). Pozornost bude zaměřena hlavně na písemné dotazování a ústní dotazování, protože ty budou použity v analytické části diplomové práce.

### **2. 5. 1 Písemné dotazování**

Písemné dotazování probíhá formou strukturovaného dotazníku, který by měl být pro respondenta co nejméně náročný. Dotazníky jsou pro organizaci celkově méně nákladné, časově nenáročné a výsledky se snadněji udržují pro další kontroly. Největším negativem dotazníku je jeho nízká návratnost a také fakt, že zaměstnanci mezi sebou o dotazníku komunikují a navzájem se ovlivňují (Bedrnová, Nový et. al., 2007).

Na začátku dotazníku by měl být uveden účel výzkumu a oslovení respondentů. V úvodní části dotazníku by měly být položeny buď jednodušší otázky, nebo popřípadě identifikační otázky, jako je věk, pohlaví atd. Poté by měly přijít otázky týkající se našeho šetření, tedy ty, které mají význam pro náš výzkum. Dotazník by měl být stručný, aby udržel pozornost respondenta po celou dobu při jeho vyplňování. Otázky musejí být srozumitelné a jednoznačné.

V dotazníku se využívají dva typy otázek a ty jsou otevřené nebo uzavřené. Otevřené otázky umožní respondentovi vyjádřit neomezeně a úplně svůj názor. Uzavřené otázky mají předepsané odpovědi, které respondent označuje nebo na škále vyjádří svou spokojenost či nespokojenost číslem. Škály jsou jednofaktorové nebo dvoufaktorové. U jednofaktorových se měří spokojenost od maximálně pozitivní až po maximálně negativní hodnoty. U dvoufaktorových se měří zvlášť spokojenost a zvlášť nespokojenost. V praxi se spíše využívají jednofaktorové čtyřstupňové škály, protože respondent nemůže zvolit možnost - ani spokojen, ani nespokojen. Proto musí respondent vybrat buď pozitivní nebo negativní odpověď.

### **Job Descriptive Index (JDI)**

Jak uvádí Mikulaščík (2007), tento druh dotazníku představili v roce 1969 Smith, Hulin a Kendall jako index pracovní spokojenosti. Zaobírá se pěti hlavními oblastmi, které ovlivňují spokojenost. Mezi tyto oblasti patří mzda, vztahy na pracovišti, postoj vedení, možnost kariérního postupu a práce samotná. Dotazník má jednu hlavní výhodu a jednu nevýhodu. Výhodou je, že se dotazník může využít v organizacích různých oborů. Na druhou stranu jeho nevýhoda je, že se zaměřuje pouze na těchto pět uvedených hlavních faktorů, které ovlivňují spokojenost.

### **Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)**

MSQ založili Weiss, Lofquis, Dawis a England a je to další metoda ke zjišťování pracovní spokojenosti zaměstnanců a podobně jako metoda JDI měří spokojenost pomocí aspektů práce.

Dotazník měří pracovní spokojenost pomocí 100 otázek, které jsou rozděleny do různých oblastí, Těchto oblastí je 20, v každé je pět otázek a respondenti odpovídají pomocí

pětistupňové škály na stupnici od velmi spokojen až velmi nespokojen. Mezi oblasti patří například morální hodnoty, různorodost práce, politika společnosti, postavení společnosti, úspěch, uznání, pracovní podmínky, samostatnost práce a další. MSQ má stejnou výhodu jako JPI a to je jednoduchost a možnost použití v různých oborech. Protože je tento dotazník obsáhlý, je hlavní nevýhodou jeho zdlouhavost.

### **Faces Scale**

Tato metoda je odlišná od obou předešlých, protože pro zkoumání celkové pracovní spokojenosti využívá obličej (obrázky lidské tváře). Respondent u každé otázky vybere obličej, který vyjadřuje, jak se cítí.

### **2. 5. 2 Ústní dotazování**

Ústní dotazování je v podstatě rozhovor vedený mezi respondentem a tazatelem. Podle Mikulaščíka (2007) je rozhovor náročná metoda a měla by být vždy velmi kvalitně připravena. Tazatel musí vědět, jaké informace má od respondenta získat a také se musí držet jasných pravidel, jako že nebude skákat dotazovanému do řeči nebo mu nebude oponovat, pokud s jeho odpovědí nesouhlasí nebo má jiný názor. Z rozhovoru můžeme získat plno užitečných údajů, například jak dotazovaný hodnotí sám sebe, jak hodnotí ostatní, jak je spokojený sám se sebou, jak by měl vykonávat svou práci a jak ji vykonává, jaké má postoje, zkušenosti, představy, nebo jak by řešil různé situace a problémy atd.

Rozlišujeme tři druhy rozhovorů:

- *nestrukturovaný hloubkový rozhovor* - tazatel nemá předem připravené otázky, ty vznikají až v průběhu rozhovoru a odvíjejí se až podle odpovědi respondenta; cílem je získat lepší náhled na to, jak respondent vnímá dané téma,
- *polostrukturovaný rozhovor* - tazatel má předem připravené otázky, u kterých může měnit pořadí nebo některé zcela vynechat, a respondent má celkem velkou volnost ve svých odpovědích,
- *strukturovaný rozhovor* - má přesně definované znění jednotlivých otázek, tazatel musí dodržovat jejich pořadí a respondent na ně odpovídá strukturovaným způsobem.

Mezi výhody rozhovoru patří například získání informací širšího a hlubšího zaměření, dotazovaný snese větší zátěž a je zde eliminace nežádoucích vlivů. Naopak mezi nevýhody patří především časová náročnost, nákladovost a přítomnost tazatele může ovlivnit odpovědi respondenta (Bedrnová, Jarošová, Nový et. al., 2012).

### **2. 5. 3 Pozorování**

Pozorování zaměstnanců a jejich pracovní spokojenosti je spíše takovým doplňkem dvou předchozích metod, tedy písemného a ústního dotazování. Pozorování je tedy využíváno souběžně s jinou metodou. Existuje pozorování zúčastněné, kde je pozorovatel součástí děje a pozoruje chování a projevy dalších zaměstnanců zevnitř. Dalším pozorováním je pozorování nezúčastněné, kde je pozorovatel mimo děj a pouze jej sleduje. Výsledky z pozorování mohou být například zachyceny pomocí videozáznamu nebo zvukového záznamu, ale také pomocí písemné formy, kde je využíváno různých hodnotících škál.

Nevýhodou této metody je to, že dochází ke zkreslení, protože stejný jev může být dvěma tazateli interpretován dvakrát jinak. Dalším problémem je získané informace transformovat do odborného jazyka. Výhodou je zase to, že situace zaznamenáváme bezprostředně a v konkrétním čase, nezáleží na ochotě respondenta nám poskytnout informace (Bedrnová, Nový et. al., 2007).

## **2. 6 Shrnutí z teoretické části**

V této části diplomové práce byly popsány teoretické pojmy, které byly čerpány z odborné literatury a budou využity v praktické části. Byla zjištěna skutečnost, že k dobrému fungování společnosti je nutné mít spokojené zaměstnance. Je to nejvýznamnější faktor, který ovlivňuje úspěšnost nebo naopak neúspěšnost podniku a jeho fungování. Společnost musí o své zaměstnance pečovat a dbát na to, aby byli spokojeni, protože nešťastný člověk v práci je i nešťastný v osobním životě. Je proto nutné, aby byli lidé z práce uspokojeni. Samozřejmě, že pracovní spokojenost motivuje zaměstnance k lepším pracovním výkonům. Pokud podávají zaměstnanci lepší pracovní výkony, společnost by díky tomu měla prosperovat.

Pro zjištění spokojenosti bude využito dotazníkové šetření a bude se týkat vnějších faktorů, které ovlivňují spokojenost zaměstnanců. Mezi tyto faktory patří vztahy na pracovišti, pracovní podmínky, obsah práce, péče o zaměstnance, odměňování,



zaměstnanecké výhody, vztah ke společnosti. Bude také využit rozhovor, aby bylo zjištěno, se kterými faktory jsou zaměstnanci spokojeni či nespokojeni a hlavně proč.

### **3. Charakteristika společnosti KORAS Reality s. r. o.**

Tato kapitola se bude zabývat představením společnosti KORAS Reality s. r. o. Jsou zde uvedeny základní informace o společnosti, kde proběhne výzkum pracovní spokojenosti zaměstnanců. Společnost založili dva podnikatelé (dvě fyzické osoby), kteří nejprve založili KORAS Trade, spol. s r. o., která vznikla v roce 1997 a od začátku se zabývá poskytováním služeb v oblasti investiční výstavby, zaměřena je zejména na projekční činnost, inženýrskou činnost a provádění telekomunikačních staveb. Firma zaujímá významnou pozici při výstavbě mobilních sítí jak v České republice, tak i na Slovensku. Od roku 2002 se firma věnuje výstavbě příhradových a monotrubkových stožárů, což se v posledních letech stalo jejím hlavním předmětem podnikání.

Roku 2002 byla stejnými majiteli založena druhá společnost, které je diplomová práce věnována. Původní název této společnosti byl KORAS Stav a tato se od svého založení až do roku 2009 zabývala stavebními pracemi při výstavbě mobilních sítí v České republice. Na začátku roku 2010 byla společnost přejmenována na svůj současný název KORAS Reality s. r. o. a svoji podnikatelskou činnost přeměrovala na správu nemovitostí obou majitelů. V současné době má společnost v portfoliu služeb byty, kanceláře, restauraci a hotel. Sídlo společnosti se nachází v Ostravě na ulici Soukenická 877/9.

Majitelé mají mezi sebou rozdělené úkoly, jeden se stará o chod restaurace, druhý majitel se zase stará o hotel. To znamená, že zaměstnanci v oblasti vztahu s nadřízeným budou hodnotit toho majitele, který má dané zařízení na starost, protože hlavně s ním přicházejí do kontaktu.

Jelikož se práce zaměřuje na spokojenost zaměstnanců, bude dále popsána restaurace a hotel společnosti, protože pouze v těchto dvou oblastech má společnost zaměstnance.

#### **3.1 Restaurace KORAS**

Restaurace se nachází ve stejné budově, kde je sídlo firmy, tedy v Ostravě na ulici Soukenická 9. Restaurace má otevřeno od pondělí do pátku v hodinách od 10:00 do 22:00 a v sobotu od 11:00 do 22:00, v neděli má restaurace zavřeno. Kapacita restaurace je 80 lidí, zákazníci si mohou vybrat ze dvou místností (kuřácká a nekuřácká) a v letní sezoně je k dispozici také venkovní posezení. V restauraci si mohou zákazníci rezervovat salónek až pro 40 osob, je využíván pro různé oslavy, svatby, firemní večírky atd. Restaurace také nabízí

polední menu od 11:00 do 14:00 nebo catering. Během roku se dále pořádají různé akce v závislosti na období, jako například 11. listopadu, kdy se podává Svatomartinská husa a je rozlíváno Svatomartinské víno. Dalšími akcemi jsou například zvěřinové hody nebo Valentýnské menu. V restauraci je možné platit jak hotově, tak kartou. Pro stálé zákazníky si restaurace připravila VIP kartu, kterou mohou lidé použít při placení a získávat tak různé slevy a výhody při další návštěvě.

Restaurace byla po původním provozovateli rekonstruována a 1. února 2014 otevřena pod názvem Restaurace KORAS a od té doby ji také provozuje společnost KORAS Reality. Restaurace v současné době zaměstnává dva hlavní kuchaře a tři pomocníky do kuchyně. Hosty obsluhují čtyři servírky a dále restaurace zaměstnává dvě uklízečky. Tedy celkový počet zaměstnanců je jedenáct.

### **3.2 Horský Hotel Excelsior**

Horský Hotel Excelsior má společnost KORAS Reality v pronájmu a provozuje ho od roku 2012. Hotel se nachází v obci Horní Lomná u Jablunkova. Hotel je obklopen krásným prostředím Moravskoslezských Beskyd a je situován přímo v přírodě, kde naleznou příjemné zázemí všichni, kdo touží po odpočinku na horském vzduchu a v hezkém prostředí. Okolí nabízí mnoho příležitostí, ať už k sportovní, tak i odpočinkově laděným pobytům. V blízkosti hotelu se nacházejí cyklostezky, běžkařské stopy a turistické trasy. K relaxaci a odpočinku je možné vybrat si ze široké nabídky Wellness & SPA služeb. Hotel nabízí také služby v oblasti pořádání soukromých či firemních akcí na míru a je vyhlášen jako výborná lokalita pro pořádání svatebních obřadů a svatebních oslav.

Celková kapacita hotelu je 109 osob. Zákazníci se mohou ubytovat jak v hotelu, tak v hned vedle stojících chatkách. Pokoje jsou vybaveny vlastním sociálním zařízením s vanou nebo sprchovým koutem, satelitní televizí a wi-fi připojením. Nově vybudované chatky se nacházejí v blízkosti hotelu a jsou vhodné pro rodinu s dětmi nebo pro pětičlennou skupinu osob. Chatky mají své vlastní sociální zařízení s rohovou hydromasážní vanou, v přízemí společenskou místnost s krbem a manželskou postelí. Ve vrchním patře se nachází ložnice se třemi samostatnými lůžky. Útulnost dotváří interiér v horském stylu. Součástí hotelu je samozřejmě také restaurace, kde si mohou hosté hotelu zaplatit například polopenzi nebo se zde stravovat podle toho, jak uznají za vhodné.

V hotelu je zaměstnáno celkem 19 lidí. Pracují zde dvě recepční, čtyři kuchaři, jedna kuchařka, jeden číšník, tři servírky, čtyři uklízečky a čtyři zaměstnanci, kteří se starají o lázně, masáže a další aktivity, které souvisejí s wellnessem.

## **4. Analýza spokojenosti zaměstnanců**

Tato část diplomové práce informuje o cíli výzkumu, dále práce také informuje o výběrovém vzorku a o použitém způsobu sběru dat. Je zde popsána struktura dotazníku a způsob analýzy a interpretace dat. Nejrozsáhlejší a nejvýraznější částí je ta pasáž, která se věnuje vyhodnoceným datům. V další části je zkoumána vzájemná závislost mezi vybranými proměnnými a v poslední části informuje práce o výsledcích z rozhovorů.

### **4.1 Cíl výzkumu**

Cílem práce je, po zjištění a analyzování celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců KORAS Reality s. r. o., a to jak zaměstnanců hotelu, tak zaměstnanců restaurace, navrhnout opatření, která povedou ke zlepšení pracovní spokojenosti. Cílem je zjistit, se kterými dílčími faktory jsou zaměstnanci spokojeni a se kterými naopak spokojeni nejsou. Všechny tyto faktory se týkají jejich práce.

### **4.2 Použitá metoda pro sběr dat**

Pro průzkum pracovní spokojenosti zaměstnanců byla zvolena forma dotazníkového šetření a rozhovoru. Dotazník byl zvolen pro svoji časovou nenáročnost a schopnost oslovit více pracovníků najednou. Bylo získáno celkem velké množství dat, která se týkala pracovní spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců. Celý dotazník je uveden v příloze č. 1.

Rozhovorem byly získány od zaměstnanců informace, jež odůvodňují, proč jsou nebo nejsou s určitými faktory spokojeni. Rozhovor je v příloze č. 2. V rozhovoru bylo vytvořeno sedm otázek s tím, že bude polostrukturovaný a respondenti budou popřípadě na něco doptáni nebo bude některá otázka vynechána. V sedmi případech bylo položeno všech sedm otázek a dodrženo stejné pořadí. Akorát v jednom případě byla jedna otázka vynechána, otázka č. 5, protože pro zaměstnance na této pozici nejsou poskytována žádná školení.

Dotazník byl vytvořen pro společnost KORAS Reality a je složen z několika částí. První část dotazníku tvoří identifikační otázky (otázka č. 1 – č. 3), jako je věk zaměstnanců, pohlaví a hlavně informace, jestli pracují v restauraci KORAS nebo v hotelu Excelsior. Otázky jsou uzavřené, kde zaměstnanci volí jednu odpověď.

Druhá část dotazníku se zabývá vztahy na pracovišti (otázka č. 4 – č. 14). Jedná se o vztahy zaměstnanců jak s nadřízenými, tedy vlastníky společnosti, tak i vztahy mezi sebou. Otázky jsou opět uzavřené, kde respondenti volí ze čtyř nabízených možností, pomocí nich vyjádří svůj souhlas či nesouhlas:

- *rozhodně ano,*
- *spíše ano,*
- *spíše ne,*
- *rozhodně ne.*

Následně jsou respondenti tázáni na to, jak jsou pro ně důležité určité faktory (otázka č. 15 – č. 23). Zaměstnanci volí ze čtyř možností:

- *velmi důležité,*
- *spíše důležité,*
- *spíše nedůležité,*
- *zcela nedůležité.*

Do této části patří ještě další dvě otázky (otázka č. 24 – č. 25), které jsou polootevřené. Zaměstnanci odpovídají ano nebo ne, a pokud zvolí odpověď ano, mají prostor pro vyjádření, například jak často se scházejí se svými kolegy mimo pracovní dobu.

Ve třetí části se otázky (otázka č. 26 – č. 31) vztahují na pracovní podmínky a jak jsou tyto podmínky pro zaměstnance důležité. Zaměstnanci volí jednu odpověď ze čtyř nabízených, od velmi spokojen až velmi nespokojen, nebo souhlasí či nesouhlasí s tvrzením pomocí odpovědí rozhodně ano až rozhodně ne. U důležitosti volí od velmi důležité až po zcela nedůležité.

Čtvrtou částí dotazníku je obsah práce (otázka č. 32 – č. 33). Zaměstnanci opět volí v uzavřené otázce jednu z nabízených možností.

Pátá část dotazníku se věnuje péči o zaměstnance (otázka č. 34 – č. 39). Pracovníci mohou vybírat ze čtyř nabízených možností, v jedné otázce dokonce z pěti. A v otázce č. 37 mohou respondenti zvolit ze tří možností nebo napsat i svou vlastní odpověď, pokud žádná z nabízených nevyjadřuje jejich pocit. Na konci této části opět odpovídají, jak jsou pro ně faktory důležité.

Šestá část se týká odměňování (otázka č. 40 – č. 44), kde zaměstnanci volí z možností od velmi spokojen až velmi nespokojen. V jedné otázce odpovídají, jestli je systém

odměňování nastaven spravedlivě nebo nespravedlivě. Poslední dvě otázky se věnují důležitosti.

Sedmá část dotazníku se věnuje zaměstnaneckým výhodám (otázka č. 45 – č. 53) a tomu, jaké z nich zaměstnavatel poskytuje a které výhody zaměstnanci využívají či nevyžívají. A také těm, které zaměstnavatel neposkytuje, ale zaměstnanci by je rádi čerpali.

U těchto otázek volí respondenti z možností:

- *poskytuje a využívám,*
- *poskytuje, ale nevyžívám,*
- *neposkytuje, ale využíval/a bych,*
- *neposkytuje a ani bych nevyžíval/a.*

V poslední otázce této části dostali zaměstnanci možnost napsat další výhody, které by se jim líbily a zajímaly je.

V osmé části se dotazník zaměřuje na vztah zaměstnanců ke společnosti (otázka č. 54 – č. 55). Zaměstnanci mohou vybírat z nabízených možností, jestli by doporučili současného zaměstnavatele jako dobrého nebo jestli chtějí společnost v nejbližší době opustit.

V poslední části (otázka č. 56 – č. 57) získáváme informace o celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců a také o tom, která z výše zmíněných oblastí, podle jejich názoru, nejvíce ovlivní jejich pracovní spokojenost.

### **4.3 Předvýzkum**

Dotazník byl sestaven za pomoci jednoho z majitelů KORAS Reality s. r. o. Ještě předtím, než proběhl samotný výzkum, byli čtyři zaměstnanci požádáni, aby si dotazník prošli a řekli, jestli rozumí všem otázkám. Jediná otázka, na kterou zaměstnanci upozornili, byla otázka číslo 26. Původní znění bylo: Jak jste spokojen/á s celkovou výší Vašeho výdělku? Zaměstnanec zajímal, co si pod tím představit, když v předešlé otázce mají odpovídat na to, jak jsou spokojeni se základním platem. Poté jim bylo vysvětleno, že se jedná o základní plat plus jejich spropitné a jiné prémie. Otázka byla do konečného dotazníku změněna: Jak jste spokojen/á s celkovou výší Vašeho výdělku (základní plat + prémie, „dýška“ a jiné.)?

V důsledku toho byla ještě raději trochu pozměněna otázka číslo 25. Jak jste spokojen/á s Vaším platovým ohodnocením (základní plat)? Tato otázka má finální podobu: Jak jste spokojen/á s Vaším platovým ohodnocením (pouze Váš základní plat)?.

#### 4.4 Sběr dat

Sběr dat probíhal ve dnech od 14. 12. 2015 do 20. 12. 2015, od pondělí do neděle. Zaměstnanci měli sedm dní na vyplnění dotazníku.

Bylo osloveno všech 30 zaměstnanců (11 z restaurace, 19 z hotelu) společnosti KORAS Reality. Všem těmto zaměstnancům byl rozdán dotazník, tito zaměstnanci vlastně patří do výběrového vzorku pro následnou analýzu.

Vrátily se všechny dotazníky, které byly zkontrolovány, jestli byly vyplněny správně. Po kontrole nebyl vyřazen ani jeden dotazník, protože zde nebyly žádné zásadní chyby a byly celé vyplněny. To znamená, že návratnost dotazníku byla 100%.

V období od 4. 1. 2016 do 8. 1. 2016 byl pro sběr dat prováděn rozhovor. Rozhovor celkem poskytlo osm zaměstnanců, kteří byli ochotni na otázky odpovídat.

#### 4.5 Analýza a interpretace dat

Pro zpracování dat je využito třídění jak prvního, tak druhého stupně. Aby mohly být údaje zpracovány a vyhodnoceny, musely být odpovědi zaměstnanců převedeny do elektronické podoby v programu Microsoft Office Excel. Za pomoci tohoto programu jsou dále získaná data znázorněna formou grafů a tabulek, ke kterým jsou uvedeny příslušné a vysvětlující komentáře.

Analýza se věnuje rozdílům pracovní spokojenosti mezi zaměstnanci restaurace KORAS a zaměstnanci horského hotelu Excelsior, za pomoci relativních četností. Téměř ke všem otázkám se vztahuje, jak jsou určité faktory pro zaměstnance důležité, ty budou znázorněny pomocí průměrných hodnot:

- průměrná hodnota **1,00 – 1,74 = velmi důležité**
- průměrná hodnota **1,75 – 2,49 = spíše důležité**
- průměrná hodnota **2,50 – 3,24 = spíše nedůležité**
- průměrná hodnota **3,25 – 4,00 = zcela nedůležité**



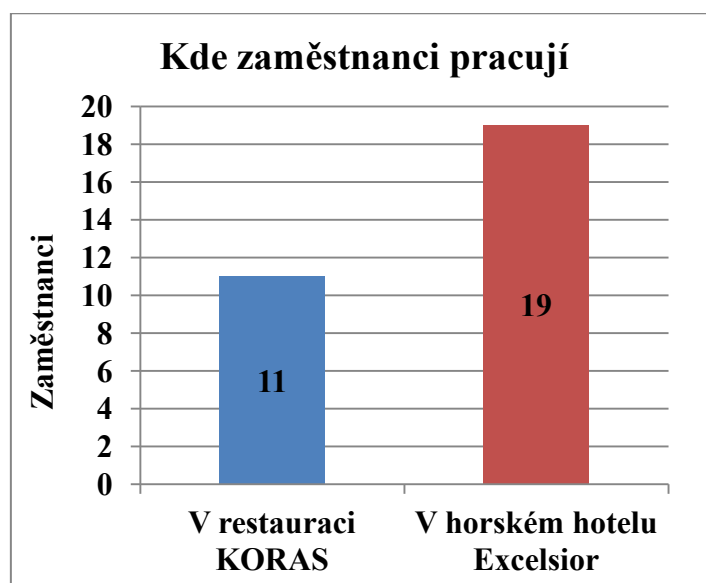
V kapitole 4.7 bude využito třídění druhého stupně s pomocí regresní a korelační analýzy, kde bude práce zjišťovat míru závislosti mezi dvěma vybranými proměnnými.

V poslední části analýzy budou sepsány poznatky z rozhovoru. Všechny rozhovory a jejich výsledky budou v příloze č. 3.

## 4.6 Vyhodnocení dotazníkového šetření

### Identifikační údaje

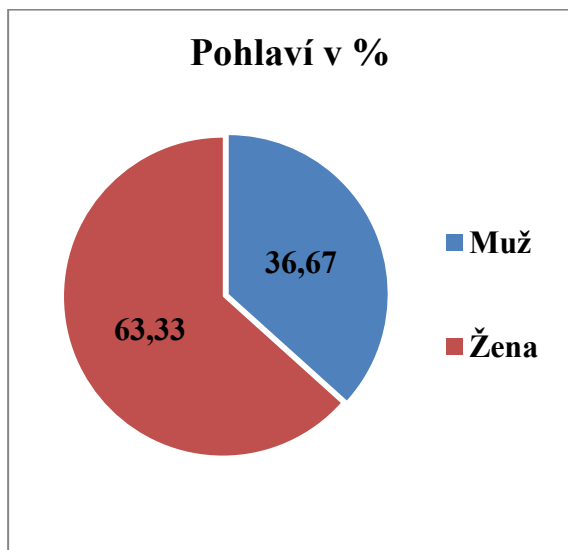
V dotazníku zaměstnanci neuvádějí své jméno ani údaje, které by vedly k jejich dohledání, protože dotazník je zcela anonymní. Nejdůležitější otázkou identifikační části je, kde zaměstnanec pracuje. V grafu 4.1 můžeme vidět, že 11 zaměstnanců pracuje v restauraci KORAS a 19 zaměstnanců pracuje v hotelu Excelsior. Tyto informace jsme měli k dispozici z interních zdrojů společnosti KORAS Reality, a proto víme, že zaměstnanci odpovídali správně.



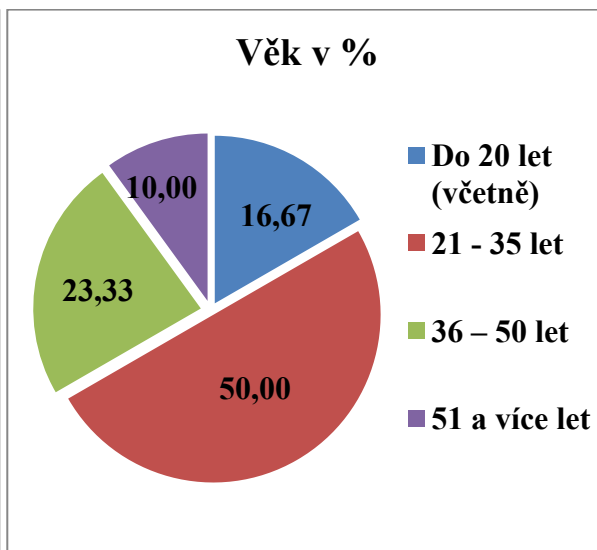
Graf 4.1 Zaměstnanci dle toho, kde pracují

Ve společnosti KORAS Reality pracuje více žen než mužů. Celkový počet žen ve společnosti je 19 a celkový počet mužů je 11. Ovšem v restauraci pracuje 5 mužů a 6 žen, takže zde je tento rozdíl nepatrný oproti hotelu, kde pracuje 13 žen a 6 mužů. Společnost zaměstnává personál nejčastěji ve věku od 21 do 35 let, což je 15 z celkových 30

zaměstnanců. Když k tomu přičteme 5 zaměstnanců ve věku do 20 let, tak je to 20 zaměstnanců v mladém věku, takže se dá konstatovat, že zde panuje celkem mladý kolektiv.



Graf 4.2 Zaměstnanci dle pohlaví



Graf 4.3 Zaměstnanci dle věku

### Vztahy na pracovišti

V následující tabulce Tab. 4.1 je v procentech vyjádřeno, jak zaměstnanci odpovídali na otázky týkající se jejich vztahu s nadřízeným. Z grafu 4.4 budou použity průměrné hodnoty, které vyjadřují, jak jsou faktory pro zaměstnance důležité. Jednotlivé otázky a jejich četnosti budou popsány dále pod tabulkou.

Vztah s nadřízenými	Restaurace KORAS				Horský Hotel Excelsior			
	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Komunikace s nadřízeným funguje v pořádku	36,36	54,55	9,09	0	21,05	57,89	21,05	0
Nadřízený má stejný spravedlivý přístup ke všem podřízeným	45,45	45,45	9,09	0	42,11	42,11	10,53	5,26
Jsem spokojený s množstvím informací, poskytnutých od nadřízeného	27,27	72,73	0	0	15,79	42,11	31,58	10,53

Před svým nadřízeným mohu říct svůj názor	18,18	45,45	18,18	18,18	15,79	47,37	26,32	10,53
Mám dobrý (kladný) vztah s nadřízeným	45,45	27,27	18,18	9,09	42,11	31,58	15,79	10,53
Většina spolupracovníků má s nadřízeným dobrý (kladný) vztah	18,18	54,55	18,18	9,09	36,84	36,84	15,79	10,53

Tab. 4.1 Vztah zaměstnanců k nadřízeným

V otázce, jestli komunikace s nadřízeným funguje v pořádku, odpovídali zaměstnanci restaurace kladně až na jeden případ, kdy byla zvolena odpověď spíše ne. V obou zařízeních volí zaměstnanci jako nejčastější odpověď, že komunikace s nadřízeným funguje spíše v pořádku a v obou případech lehce nad 50 % zaměstnanců. Jedinou výjimkou je to, že 21 % zaměstnanců hotelu nepovažuje komunikaci s nadřízeným v pořádku. Dobrou informací pro majitele je, že nikdo nezvolil, že komunikace s nadřízeným rozhodně nefunguje. Jak je zobrazeno v grafu 4.4, je pro zaměstnance restaurace (1,82) a pro zaměstnance hotelu (1,89) tento faktor spíše důležitý.

V další otázce zaměstnanci hodnotili, jestli má nadřízený přístup ke všem zaměstnancům stejně spravedlivý. V restauraci je tato otázka hodnocena kladně, kdy přes 90 % zaměstnanců hodnotí přístup nadřízeného jako spravedlivý. V hotelu jsou už prokazatelně horší výsledky, ovšem pořád vidí více než 80 % zaměstnanců přístup nadřízených ke všem zaměstnancům jako stejně spravedlivý. Jako v předešlém případě je i tento faktor pro zaměstnance restaurace i hotelu spíše důležitý. U zaměstnanců restaurace je průměrná hodnota stejná- 1,82. Pro zaměstnance hotelu je tento faktor ještě o trochu důležitější než minulý, zde je průměrná hodnota 1,84.

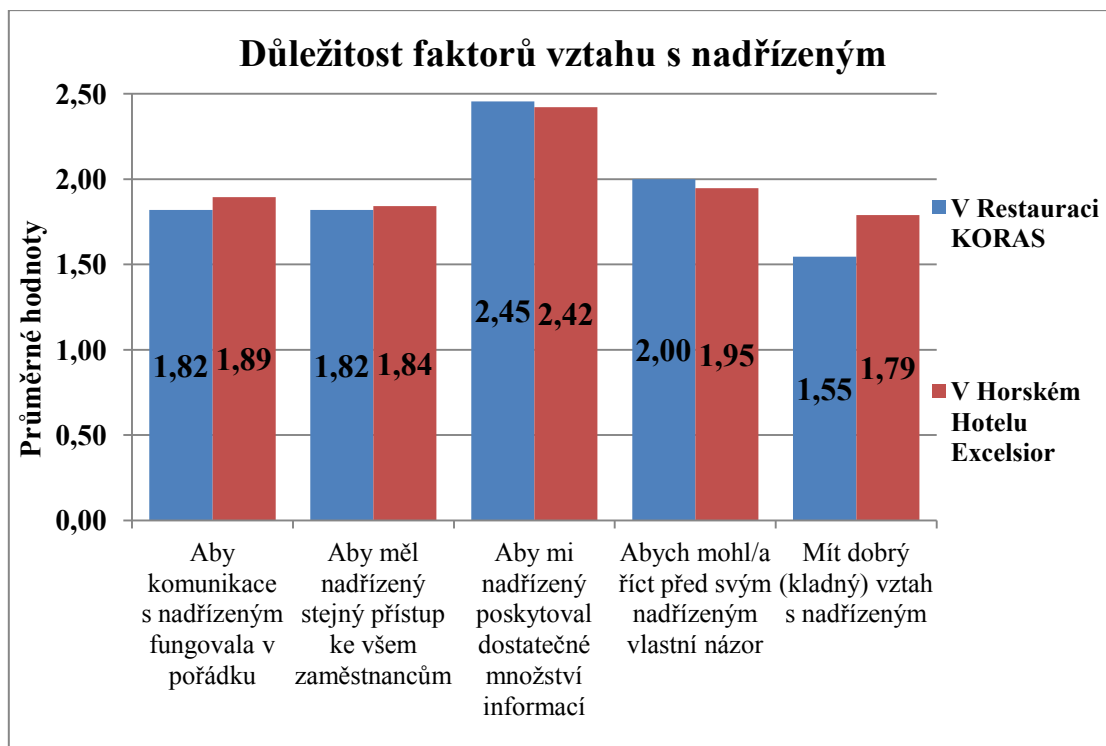
V otázce, jak jsou zaměstnanci informováni svým nadřízeným, uvedli zaměstnanci v restauraci, že jsou s poskytnutými informacemi spokojeni. V hotelu je větší polovina, tedy 58 % zaměstnanců, spokojena s informacemi, které dostávají od nadřízeného. Na druhé straně 42 % zaměstnanců není spokojena s tím, jak je informována. Důležitost těchto faktorů je sice pro zaměstnance spíše důležitá, nicméně se hodnoty velmi blíží tomu, aby byl tento faktor pro zaměstnance spíše nedůležitý. Ze všech faktorů týkajících se vztahu s nadřízeným má tento

nejmenší důležitost. U zaměstnanců restaurace to je průměrná hodnota 2,45 a u zaměstnanců hotelu 2,42. Pro upřesnění od průměrné hodnoty 2,50 je faktor spíše nedůležitý.

5 zaměstnanců restaurace uvedlo, že před svým nadřízeným spíše mohou říct svůj vlastní názor, 2 zaměstnanci uvedli, že vlastní názor mohou říct rozhodně. Zbylí 4 zaměstnanci se vyhýbají říkat před nadřízeným svůj názor nebo s tím mají špatnou zkušenost. Průměrná hodnota důležitosti tohoto faktoru je v restauraci 2,00, tedy pro zaměstnance to je spíš důležitý faktor. V hotelu se svůj názor před nadřízeným bojí vyjádřit 7 zaměstnanců, dalších 13 s tím spíše problém nemá a označili odpovědi, že před svým nadřízeným mohou říct, co si myslí. Průměrná hodnota 1,95 ukazuje, že pro hotelové zaměstnance je faktor spíše důležitý.

Mít dobrý vztah s nadřízeným je z těchto faktorů nejdůležitější, protože průměrná hodnota u zaměstnanců restaurace byla 1,55 a u zaměstnanců hotelu byla 1,79. Avšak je tady rozdíl, že pro zaměstnance restaurace je faktor velmi důležitý a pro zaměstnance hotelu spíše důležitý. Také to je jediný faktor, kde tento rozdíl mezi zaměstnanci restaurace a hotelu nastal. V restauraci mají zaměstnanci ze 72,72 % dobrý vztah s nadřízeným. Přesto se najdou i takoví zaměstnanci, kteří nepovažují svůj vztah s nadřízeným za dobrý a těch je 27,28 %. Zaměstnanci hotelu také častěji uvádějí, že mají se svým nadřízeným dobrý vztah, zaměstnanců, kteří odpovídali kladně, bylo 73,69 %. Těch, kteří volili zápornou odpověď, bylo 26,31 %.

18,18 % zaměstnanců restaurace a 36,84 % zaměstnanců hotelu uvedlo, že si rozhodně myslí, že všichni zaměstnanci mají s nadřízeným dobrý vztah. 54,55 % zaměstnanců restaurace a 36,84 % zaměstnanců hotelu uvedlo, že si to spíše myslí. Ovšem 3 zaměstnanci restaurace pochybují o tom, že by měli všichni s nadřízeným dobrý vztah. V restauraci o tom má pochyby dokonce celkem 5 zaměstnanců.



Graf 4.4 Důležitost faktorů vztahu s nadřízeným

V tabulce Tab. 4.2 je zobrazeno, jaké vztahy mají zaměstnanci na pracovišti mezi sebou, a graf 4.5 bude obsahovat, jak jsou pro ně tyto faktory důležité. Jako v předchozí části se budeme věnovat popsání všech skutečností z tabulky až pod ní. Odpovědi zaměstnanců budou vyjádřeny v procentech a u důležitosti v průměrných hodnotách.

Vztah se spolupracovníky	Restaurace KORAS				Horský Hotel Excelsior			
Odpověď v %:	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Komunikace mezi spolupracovníky funguje v pořádku	45,45	36,36	9,09	9,09	36,84	42,11	0	21,05
Na pracovišti vládne přátelská atmosféra	27,27	45,45	27,27	0	26,32	52,63	15,79	5,26
Spolupracovníci jsou vždy ochotni mi pomoci	18,18	36,36	45,45	0	42,11	42,11	10,53	5,26

Většina spolupracovníků má mezi sebou dobré (kladné) vztahy	36,36	27,27	27,27	9,09	31,58	47,37	21,05	0
Mám dobrý (kladný) vztah se svými spolupracovníky	45,45	27,27	9,09	18,18	47,37	31,58	10,53	10,53

Tab. 4.2 Vztah zaměstnanců se spolupracovníky

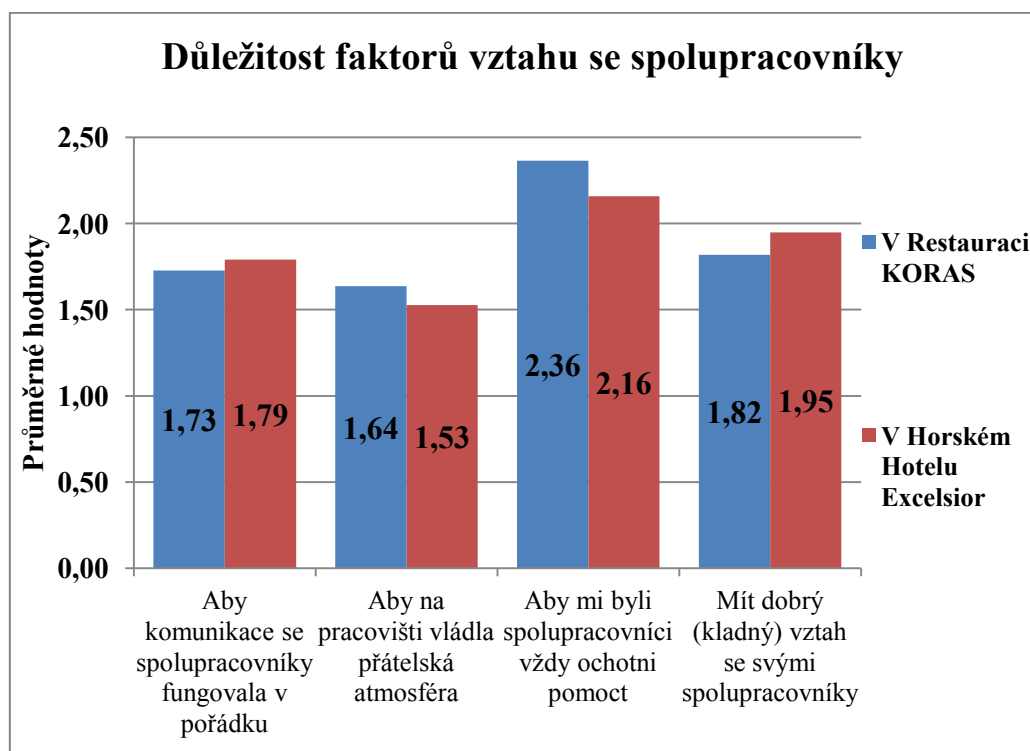
V restauraci zaměstnanci volili nejčastěji odpověď, že komunikace mezi spolupracovníky rozhodně funguje v pořádku. Druhou nejčastější odpovědí byla možnost, že komunikace funguje spíše v pořádku. Našli se ale také 2 zaměstnanci, kteří si myslí, že komunikace na pracovišti v pořádku není. Tento faktor je pro zaměstnance restaurace velmi důležitý (1,73). Větší část zaměstnanců hotelu komunikaci se spolupracovníky také hodnotí kladně. Ovšem 21 % respondentů z hotelu zvolilo možnost, že komunikace na pracovišti mezi spolupracovníky rozhodně v pořádku není. Oproti zaměstnancům restaurace ti hoteloví vnímají tento faktor jako spíše důležitý (1,79), i když si jsou průměrné hodnoty velmi blízké.

V restauraci i v hotelu podle zaměstnanců panuje na pracovišti přátelská atmosféra, ale najdou se i takoví, kteří mají opačný názor. Tři zaměstnanci restaurace a tři hotelu se přiklání k možnosti, že zde přátelská atmosféra spíše nepanuje. A jeden zaměstnanec hotelu rázně odmítá, že by vládla přátelská atmosféra na jeho pracovišti. Pro zaměstnance obou zařízení je z těchto faktorů nejdůležitější, aby na pracovišti vládla přátelská atmosféra. Podle průměrných hodnot je to pro zaměstnance restaurace (1,64) a hotelu (1,53) velmi důležitý faktor.

Oproti tomu je pro zaměstnance nejméně důležité, aby si spolupracovníci navzájem ochotně pomáhali. V restauraci je průměrná hodnota 2,36 a v hotelu 2,16, tudíž je to pro zaměstnance spíše důležité. V otázce, jestli si jsou spolupracovníci ochotní navzájem pomáhat, bylo zjištěno, že téměř 55 % zaměstnanců restaurace zvolilo tvrzení, že jim spolupracovníci na pracovišti pomáhají. Na opačné straně je celkem vysoké číslo 45,45 % zaměstnanců, kteří volili odpověď, že jim spolupracovníci nepomáhají. V hotelu si podle odpovědí procentuálně pomáhá na pracovišti něco přes 84 % zaměstnanců, což je oproti restauraci podstatně vyšší číslo. Ne všichni v hotelu s tímto názorem souhlasí a ti volili možnost, kdy jim spolupracovníci nepomáhají, zaměstnanci s touto odpovědí byli 3.

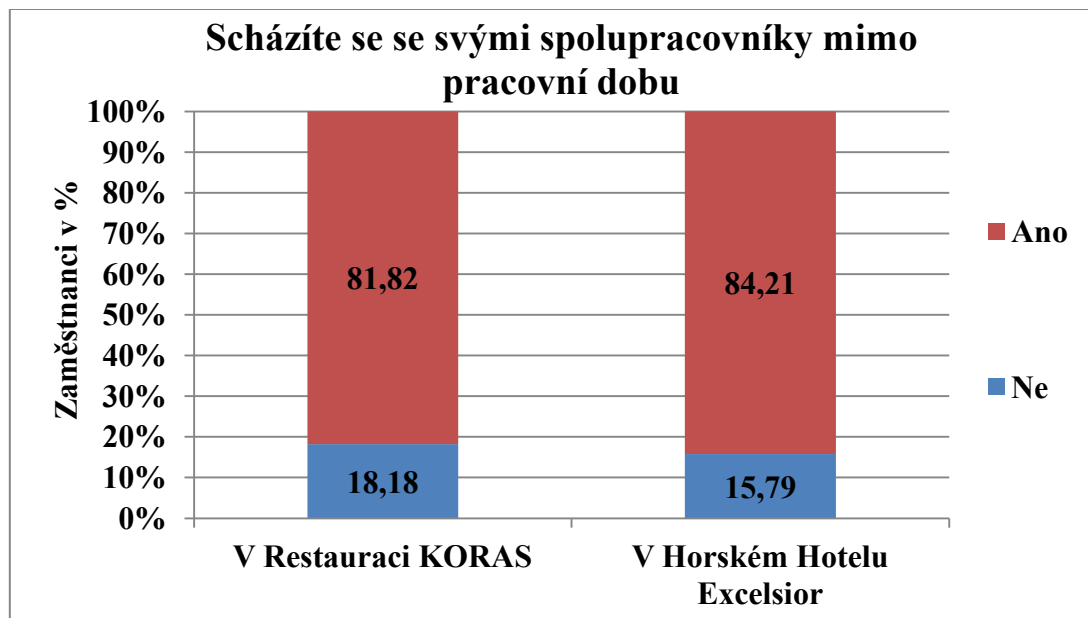
Téměř 79 % zaměstnanců hotelu volilo odpovědi, které se přiklánějí k tomu, že spolupracovníci mezi sebou mají dobré vztahy, oproti zbylým 21 %, kteří si to spíše nemyslí. Ale ani jeden zaměstnanec tvrzení, že spolupracovníci mají mezi sebou dobrý vztah, rozhodně nepopírá. V restauraci nejsou výsledky tak jednostranné a přiklánějící se k pozitivním vztahům spolupracovníků. Poměr zaměstnanců restaurace, kteří si myslí, že jsou vztahy na pracovišti dobré, a těch, kteří si to nemyslí, je 64 % ku 36 %.

V otázce, jestli mají zaměstnanci dobrý vztah s ostatními spolupracovníky, byla nejčastější odpověď, že rozhodně ano (v restauraci 45,55 % a v hotelu 47,37 %). Druhou nejčastější byla odpověď spíše ano (v restauraci 27,27 % a v hotelu 31,58 %). Rozdíl u zaměstnanců restaurace je, že třetí nejčastější odpověď byla rozhodně ne, kterou označilo 18,18 %. A jeden zaměstnanec odpověděl, že spíše nemá se spolupracovníky dobrý vztah. Kdežto v hotelu je poměr odpovědí rozhodně ne a spíše ne stejný, přesněji tyto možnosti volilo shodně 10,53 % pracovníků. Když se podíváme na důležitost, bylo zjištěno, že je pro zaměstnance tento faktor spíše důležitý (průměrná hodnota zaměstnanců restaurace je 1,82 a zaměstnanců hotelu je 1,95). A když porovnáme důležitost faktoru mít dobrý vztah s nadřízeným a mít dobrý vztah se spolupracovníky, tak je pro zaměstnance důležitější mít dobrý vztah s nadřízeným.



Graf 4.5 Důležitost faktorů vztahu se spolupracovníky

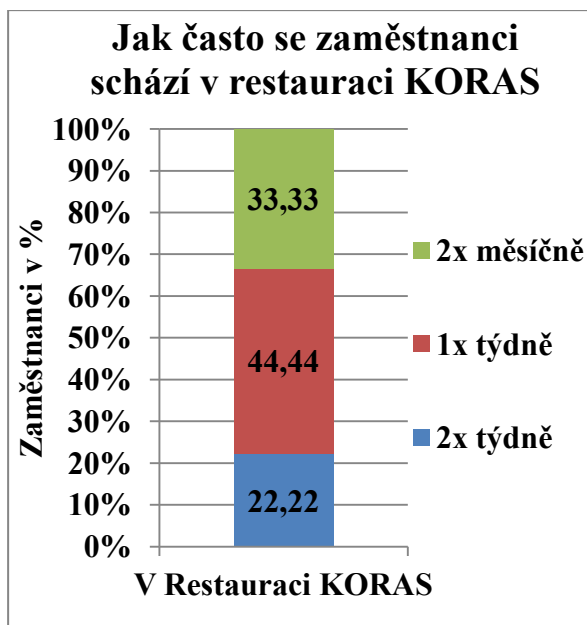
V další otázce měli zaměstnanci uvést, jestli se schází se spolupracovníky mimo pracovní dobu. A pokud odpověděli ano, měli ještě uvést jak často. Jak znázorňuje následující graf 4.4, téměř většina zaměstnanců restaurace (81,82 %) i hotelu (84,21 %) odpověděla ano, tedy že se schází mimo pracovní dobu.



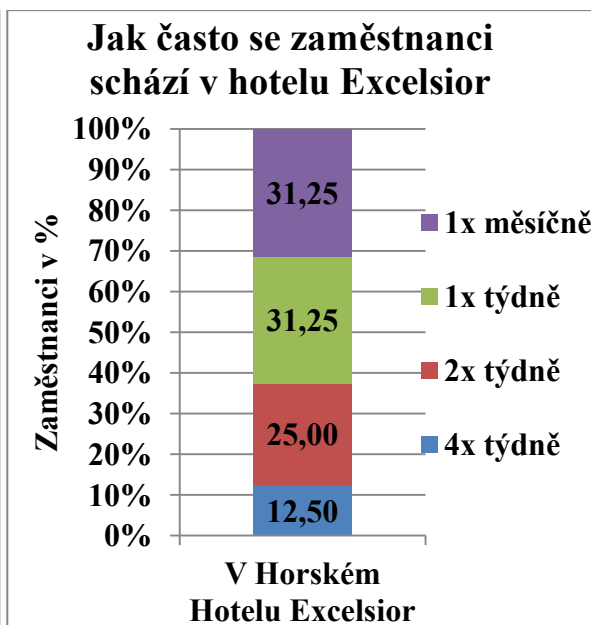
Graf 4.6 Scházíte se se svými spolupracovníky mimo pracovní dobu

Z odpovědí zaměstnanců, jak často se schází, byly následně sestaveny další grafy 4.7 a 4.8. V prvním grafu můžeme vidět, jaké zaměstnanci restaurace psali odpovědi. Nejčastěji uváděli, že se schází se spolupracovníky mimo pracovní dobu jednou týdně. Jeden zaměstnanec uvedl, že se schází se spolupracovníky co čtrnáct dní. Tato odpověď byla přeformulována do odpovědi 2x měsíčně, kterou uvedli další dva pracovníci. V druhém grafu jsou zaznamenány odpovědi zaměstnanců hotelu. Poměrně překvapivá odpověď byla 4x týdně, kterou zvolili dva zaměstnanci. To v podstatě znamená, že spolu tráví veškerý volný čas a zřejmě jde o velmi dobré přátele. Jinak zaměstnanci hotelu nejvíce uváděli buď jedenkrát týdně anebo jedenkrát měsíčně, kde jsou stejná čísla, a to 31,25 %. Z výsledků je patrné, že zaměstnanci spolu dokážou trávit volný čas a že to je poměrně často.





Graf 4.7 Scházení zaměstnanců  
v restauraci KORAS



Graf 4.8 Scházení zaměstnanců  
v hotelu Excelsior

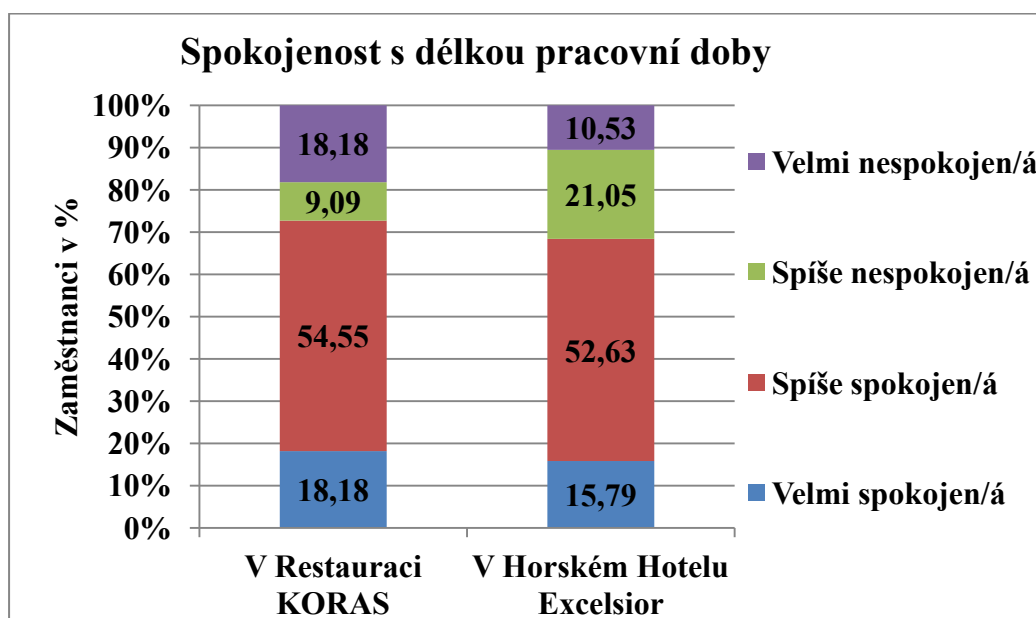
Poslední otázka, která se týká oblasti vztahů na pracovišti, byla ta, jestli se zaměstnanci už někdy na svém současném pracovišti setkali se „šikanou“. Všechny odpovědi byly naprosto stejné. Všichni zaměstnanci uvedli, že se se „šikanou“ nesetkali. To je pro zaměstnavatele dobré znamení, že mezi zaměstnanci nejsou ti, kteří by šikanovali ostatní a způsobovali dusnou atmosféru na pracovišti. V grafu 4.9, který je níže, vidíme, že v obou zařízeních je odpověď ne nesetkali 100 %.



Graf 4.9 „Šikaná“ na pracovišti

## Pracovní podmínky

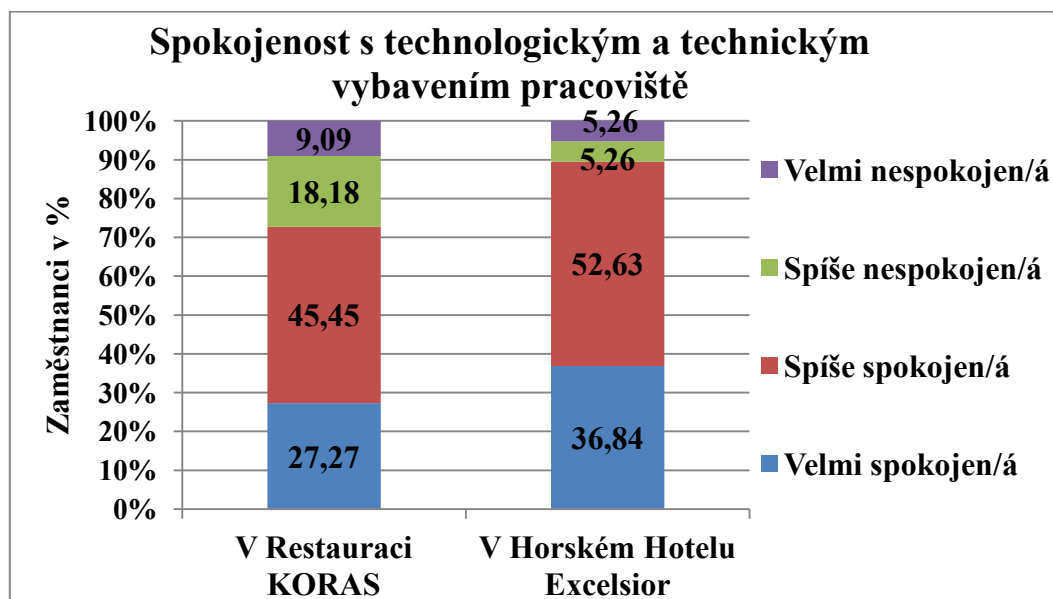
V části týkající se pracovních podmínek měli zaměstnanci odpovědět na tři otázky. První otázkou bylo, jak jsou spokojeni s délkou své pracovní doby. V grafu 4.10 jsou zobrazeny výsledky odpovědí na tuto otázku. V restauraci i hotelu volili pracovníci nejčastěji možnost, že jsou spíše spokojeni s délkou pracovní doby. V restauraci to bylo 54,55 % zaměstnanců a v hotelu 52,63 %. Najdou se i takoví zaměstnanci restaurace a hotelu, kteří s pracovní dobou spokojeni nejsou, ba dokonce v restauraci je 18,18 % pracovníků s délkou pracovní doby velmi nespokojeno. V hotelu je na druhou stranu celkově vyšší procento nespokojených pracovníků, a to přes 31 %. Největším pozitivem pro společnost je fakt, že jsou zde zaměstnanci, kteří jsou velmi spokojeni s délkou pracovní doby. V restauraci se najdou dva pracovníci a v hotelu to jsou tři.



Graf 4.10 Spokojenost zaměstnanců s délkou pracovní doby

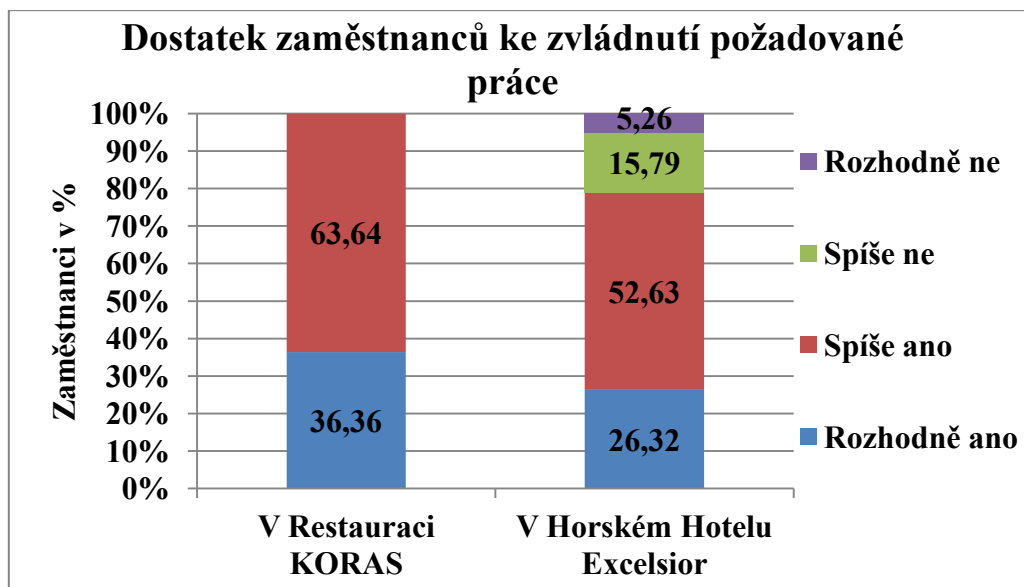
V grafu 4.11 jsou výsledky toho, jak jsou zaměstnanci spokojeni s technologickým a technickým vybavením svého pracoviště. V hotelu zaměstnanci hodnotí vybavení lépe než v restauraci. Pouze 2 zaměstnanci hotelu uvedli, že s vybavením svého pracoviště nejsou spokojeni. Z dostupných výsledků je zřejmé, že hotel je velmi dobře vybaven věcmi, které zaměstnanci ke své práci potřebují, protože 36,84 % zaměstnanců označilo odpověď, že jsou s vybavením velmi spokojeni. Oproti tomu restaurace vykazuje horší výsledky, kdy téměř 30 % zaměstnanců není spokojeno s vybavením pracoviště, a tudíž něco postrádají. Pořád to ale

nejdou pro restauraci špatná čísla, protože 45,45 % zaměstnanců je s vybavením spíše spokojeno a 27,27 % zaměstnanců je dokonce velmi spokojeno.



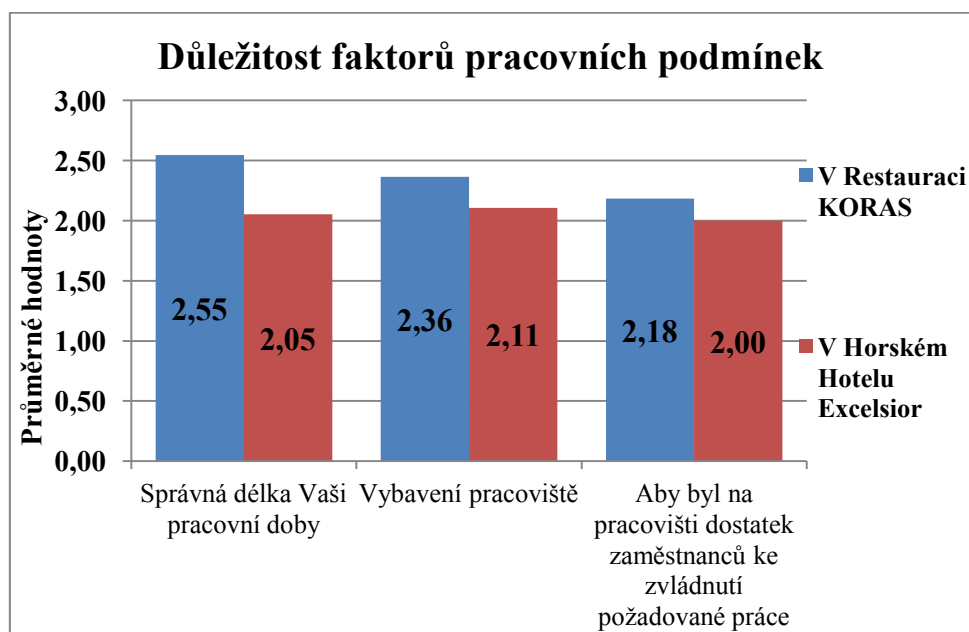
Graf 4.11 Spokojenost zaměstnanců s technologickým a technickým vybavením pracoviště

V otázce, jestli je na pracovišti dostatek zaměstnanců ke zvládnutí požadované práce, zaměstnanci restaurace naprosto souhlasí s počtem pracovníků, kteří zde pracují. Ani jeden zaměstnanec restaurace si nemyslí, že by bylo potřeba více lidí pro zvládnutí veškeré práce, kterou je během dne potřeba vykonat. Pokud budeme konkrétnější, tak 63,64 % spíše souhlasí s tím, že na pracovišti je dostatek pracovníků, a 36,36 % zaměstnanců s tím rozhodně souhlasí. Čtyři zaměstnanci hotelu by s největší pravděpodobností uvítali další pracovníky, kteří by jim pomohli s vykonáváním jejich práce, protože odpovídali tak, že na pracovišti není dostatek pracovníků ke zvládnutí požadované práce. Zbylých 15 zaměstnanců hotelu už uvádí, že tento počet je dostačující a všichni zaměstnanci svou práci zvládají.



Graf 4.12 Dostatek zaměstnanců ke zvládnutí požadované práce

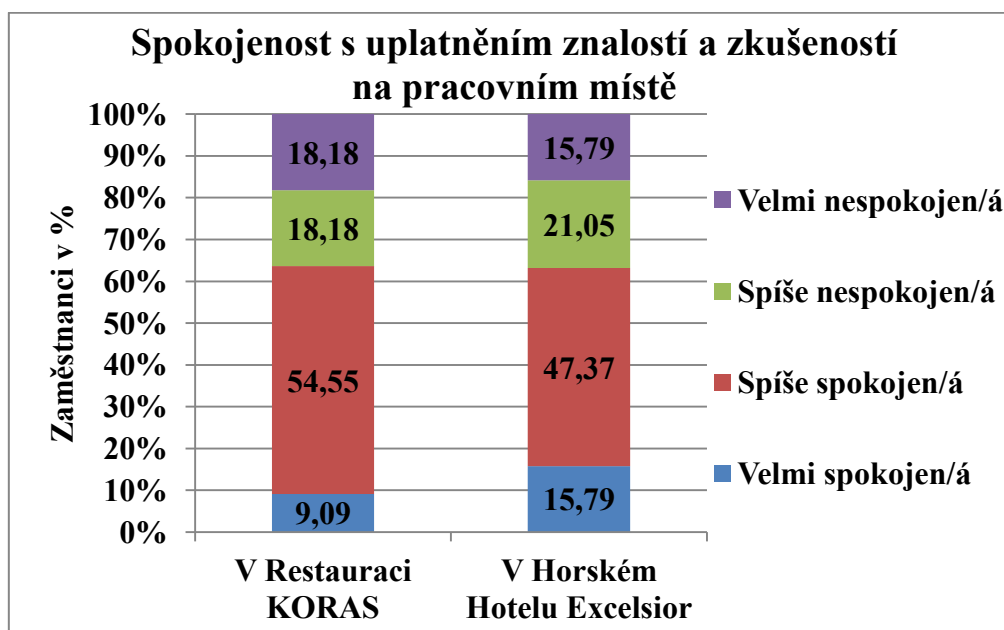
Na závěr této části byli zaměstnanci dotázáni, jak jsou pro ně tři předešlé faktory důležité. Všechny průměrné hodnoty jsou zaznamenány v grafu 4.13. Nejdůležitější pro pracovníky obou zařízení je, aby bylo na pracovišti dostatek zaměstnanců pro zvládnutí požadované práce. Nicméně tento faktor hodnotí zaměstnanci jako spíše důležitý s tím, že průměrná hodnota je u zaměstnanců restaurace 2,18 a hotelu 2,00. Největší rozdíl je ten, že zaměstnanci hotelu považují faktor délky pracovní doby za spíše nedůležitý (průměrná hodnota 2,55), kdežto hoteloví pracovníci ho označují za spíše důležitý (2,05).



Graf 4.13 Důležitost faktorů pracovních podmínek

## Obsah práce

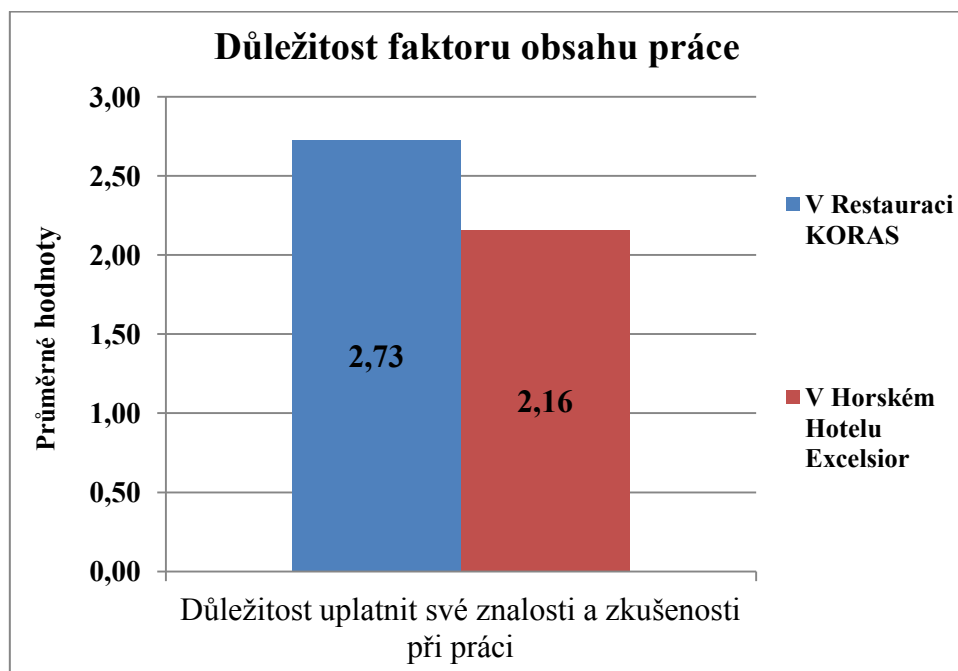
V kategorii obsahu práce jsme se ptali zaměstnanců, jak jsou spokojeni s uplatněním svých znalostí na současném pracovním místě, které mohli získat například ve škole, která byla zaměřená na gastronomii a hotelnictví, nebo zkušeností, které získali během své pracovní kariéry. V obou případech jsou čísla velmi podobná, nejvíce zaměstnanci volili odpověď spíše spokojeni. U těchto zaměstnanců je předpokládáno to, že mají vystudovanou školu v tomto oboru nebo předchozí pracovní zkušenosti na pozicích, které ve společnosti zastávají. V podniku jsou také pracovníci, kteří mají pocit, že své znalosti a zkušenosti nevyužívají. V restauraci má tento pocit více než 36 % zaměstnanců a v hotelu také více než 36 %, kteří zde pracují mimo svůj obor, protože například nemohli najít práci tam, kde by své znalosti uplatnili, a potřebovali získat určitý zdroj příjmu. U těchto zaměstnanců se dá očekávat, že ve společnosti nevydrží dlouho a budou se poohlížet po jiném zaměstnání.



Graf 4.14 Spokojenost zaměstnanců s uplatněním jejich znalostí a zkušeností na současném pracovním místě

Pro zaměstnance restaurace je spíše nedůležité uplatnit své znalosti a zkušenosti při práci (průměrná hodnota je 2,73). To může vypovídat o tom, že část zaměstnanců předtím v restauraci nepracovala, a proto to nepovažují za důležité. U hotelových zaměstnanců je průměrná hodnota trochu nižší (2,16) a pro ně je tento faktor spíše důležitý. Což je nejspíše zapříčiněno tím, že v hotelu pracují například zaměstnanci wellness centra, kteří museli projít

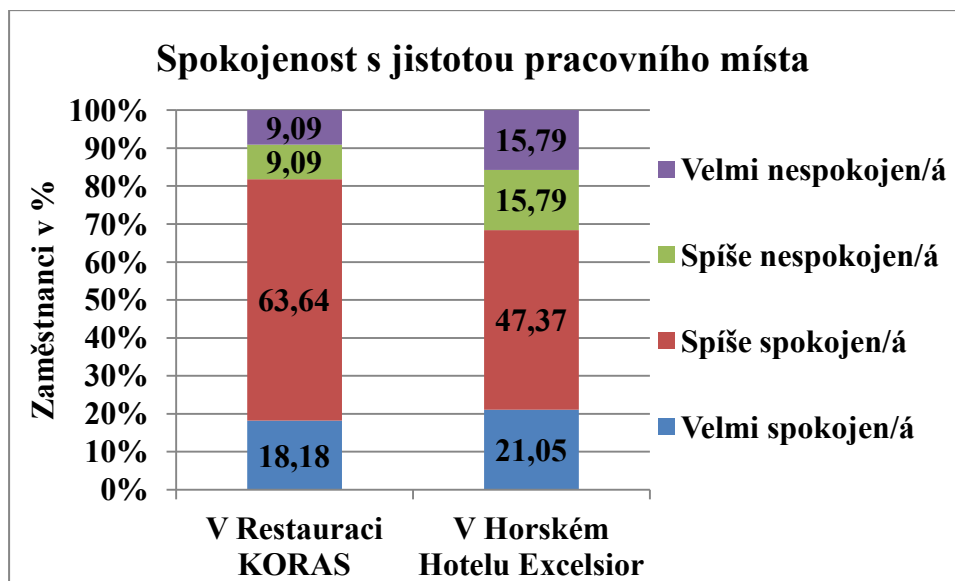
určitým školením a nějakými kurzy a pro ně je důležité, že ty znalosti a zkušenosti mohou uplatnit.



Graf 4.15 Důležitost faktoru obsahu práce

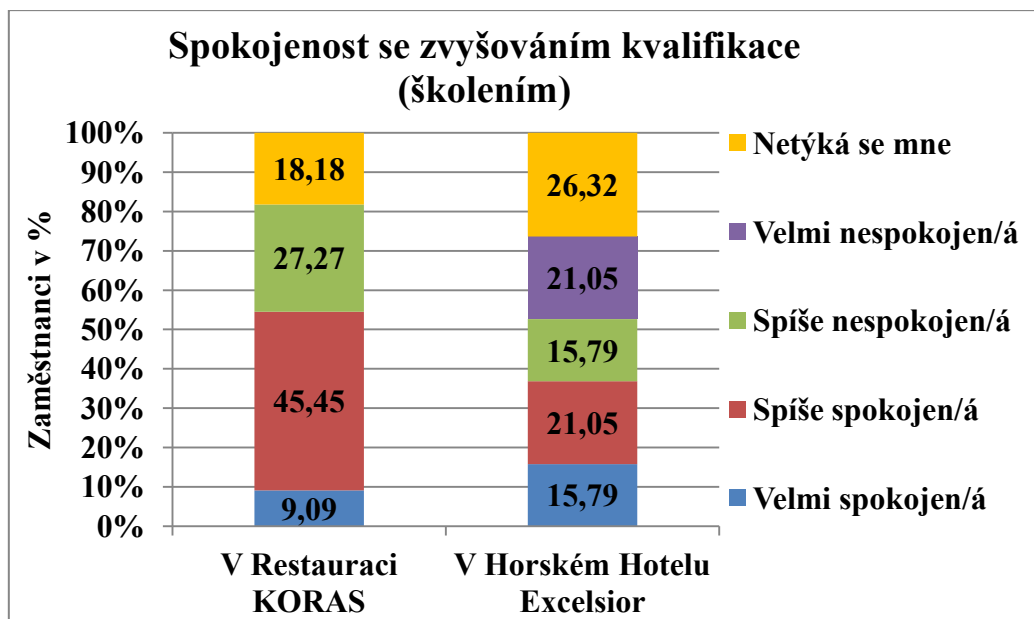
### Péče o zaměstnance

Další otázka se zaměřuje na péči o zaměstnance, kde se výzkum snaží získat informace o tom, jaký mají zaměstnanci pocit, zda mají jisté pracovní místo a nebo jestli se o něj strachují a bojí. V grafu 4.16 můžeme vidět, že většina zaměstnanců restaurace je spíše spokojena s jistotou pracovního místa. Konkrétně je to 63,64 % zaměstnanců. Dva pracovníci jsou dokonce velmi spokojeni. Naopak další dva zaměstnanci spokojeni nejsou a o své místo se obávají více než ostatní. Jeden z nich dokonce zvolil odpověď, že je velmi nespokojen s jistotou pracovního místa. U pracovníků hotelu je procento zaměstnanců, kteří nemají pocit jistoty svého pracovního místa, vyšší než u restaurace a tuto možnost označilo 31,58 % zaměstnanců (15,79 % spíše nespokojen/á a 15,79 % velmi nespokojen/á). Pořád si většina pracovníků myslí, že své místo mají spíše jisté než nejisté. V grafu 4.16 je zřetelné, že s jistotou pracovního místa je velmi spokojeno 21,05 % zaměstnanců.



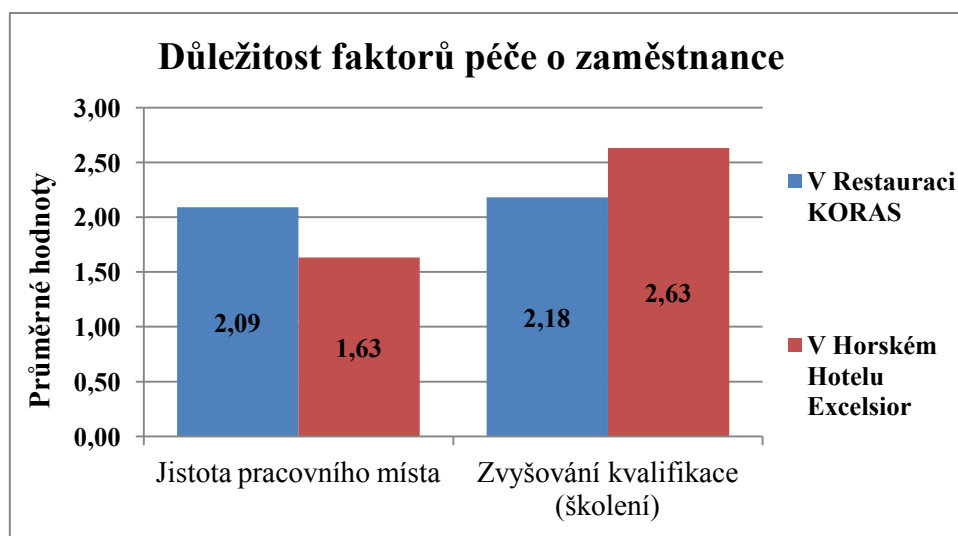
Graf 4.16 Spokojenost zaměstnanců s jistotou pracovního místa

Zaměstnancům byla položena otázka, jak jsou spokojeni se zvyšováním jejich kvalifikace pomocí různých školení. Jedna z možných odpovědí byla také odpověď, netýká se mne. Jak v restauraci, tak v hotelu nedostává žádné školení pouze personál na úklid. To znamená dva zaměstnanci v restauraci, což činí těch 18,18 %, jak je uvedeno v grafu 4.17. V hotelu by to měli být čtyři zaměstnanci, ale možnost netýká se mne, uvedlo pět zaměstnanců. Jednou z možností je, že se zaměstnanec prozatím žádného školení neúčastnil nebo neví o tom, že to bylo školení. Další personál už různá školení absolvuje, ať je to školení servírek baristy o správné přípravě kávy nebo absolvují různé semináře o víně atd. Hlavní i pomocní kuchaři se jednou za čas účastní kurzů, kde jsou jim představovány nové trendy v oblasti gastronomie. Recepční v hotelu se seznamují s různými počítačovými programy. Také pracovníci wellness absolvují různá školení o moderních metodách a nových prostředcích v tomto oboru. S těmito školeními v restauraci není nikdo velmi nespokojen, ale jsou zde pracovníci - 27,27 %, kteří se zvyšováním kvalifikace spokojeni nejsou. Zbýlých téměř 55 % zaměstnanců už je se školeními spokojeno. V hotelu je poměr spokojenosti a nespokojenosti padesát na padesát. V podstatě nejčastější odpověď byla, že jsou zaměstnanci velmi nespokojeni, což by mělo být pro společnost znepokojující. Nic na tom nemění ani skutečnost, že stejný počet zaměstnanců zvolilo odpověď spíše spokojen/á. Dalších 15,79 % pracovníků označilo možnost spíše nespokojen/á a stejný počet označilo velmi spokojen/á.



Graf 4.17 Spokojenost zaměstnanců se zvyšováním jejich kvalifikace (školením)

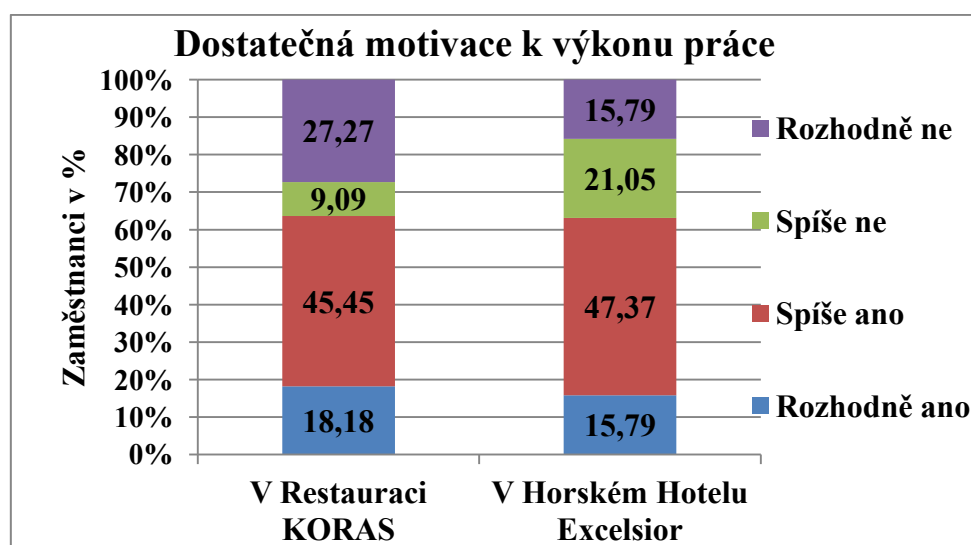
V následujících otázkách byli pracovníci požádáni, aby uvedli, jaký pro ně mají význam či důležitost faktory ohledně péče o zaměstnance. Pro zaměstnance hotelu je velmi důležité (průměrná hodnota 1,63) mít jistotu pracovního místa, protože se hotel nachází na vesnici a pro zaměstnance by nebylo lehké v blízkém okolí najít další práci. Zaměstnanci restaurace tento faktor vnímají jako spíše důležitý (2,09). Co se týče zvyšování kvalifikace, tak zaměstnanci restaurace to považují za spíše důležitý faktor, což ukazuje hodnota 2,18. Pro zaměstnance hotelu je tento faktor spíše nedůležitý (2,63), což s velkou pravděpodobností souvisí i s tím, že téměř půlka pracovníků se školeními není spokojena.



Graf 4.18 Důležitost faktorů péče o zaměstnance

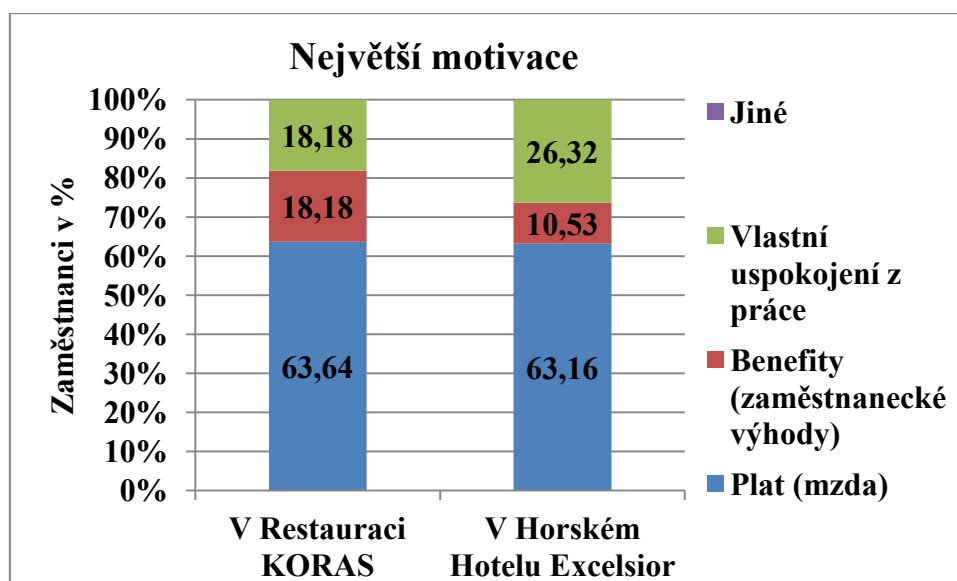


Zaměstnanci byli také tázáni, jestli je společnost dostatečně motivuje k vykonávání jejich práce. Může se jednat o různé povzbuzování, pochvaly, motivační proslovy nebo pomocí odměňování a jiné. Graf 4.19 představuje odpovědi zaměstnanců na tuto otázku. Jak vidíme, v restauraci si přes 36 % zaměstnanců myslí nebo nemá pocit, že je dostatečně motivováno k výkonu práce. Zbytek pracovníků už je toho názoru, že jsou motivováni dostatečně. V hotelu je to podobné jako v restauraci. Jediným zásadním rozdílem je to, že odpověď rozhodně ne v hotelu volilo 15,79 % pracovníků a v restauraci 27,27 % a naopak odpověď spíše ne v hotelu 21,05 % a v restauraci 9,09 % zaměstnanců.



Graf 4.19 Dostatečná motivace zaměstnanců k vykonávání jejich práce

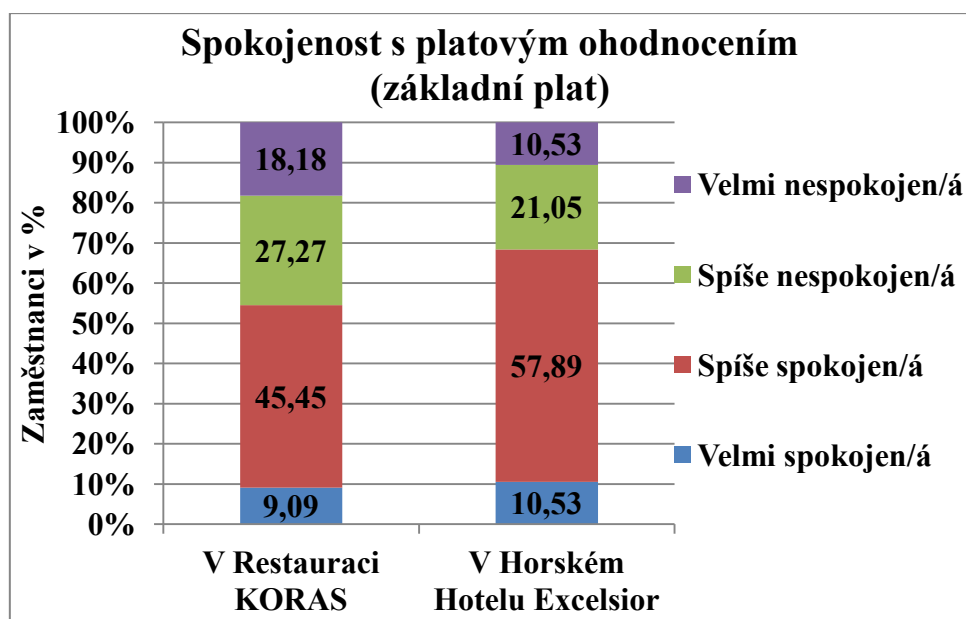
V poslední otázce této části se výzkum snaží zjistit, jaká je největší motivace zaměstnanců. Jak je zaznamenáno v grafu 4.20, zaměstnanci měli kromě tří možností i čtvrtou možnost a to jiné, kde mohli vyjádřit svůj názor a napsat, co je pro ně největší motivace, pokud jim nevyhovovala žádná uvedená možnost. Ovšem nikdo ze zaměstnanců společnosti KORAS Reality tuto možnost nevyužil. V restauraci 63,64 % zaměstnanců a v hotelu 63,16 % uvedlo, že pro ně je největší motivací plat. Nejméně častá odpověď byly benefity, které označilo 18,18 % zaměstnanců restaurace a 10,53 % pracovníků hotelu. Celkem 7 zaměstnanců KORAS Reality, dva z restaurace a pět z hotelu, nejvíce nemotivuje plat či další hmotné odměny, ale vlastní uspokojení z práce. Tyto zaměstnance nejvíce motivuje, že mohou dosáhnout určitého výsledku, kdy mohou například za sebou vidět kvalitně odvedenou práci či spokojeného zákazníka.



Graf 4.20 Největší motivace zaměstnanců

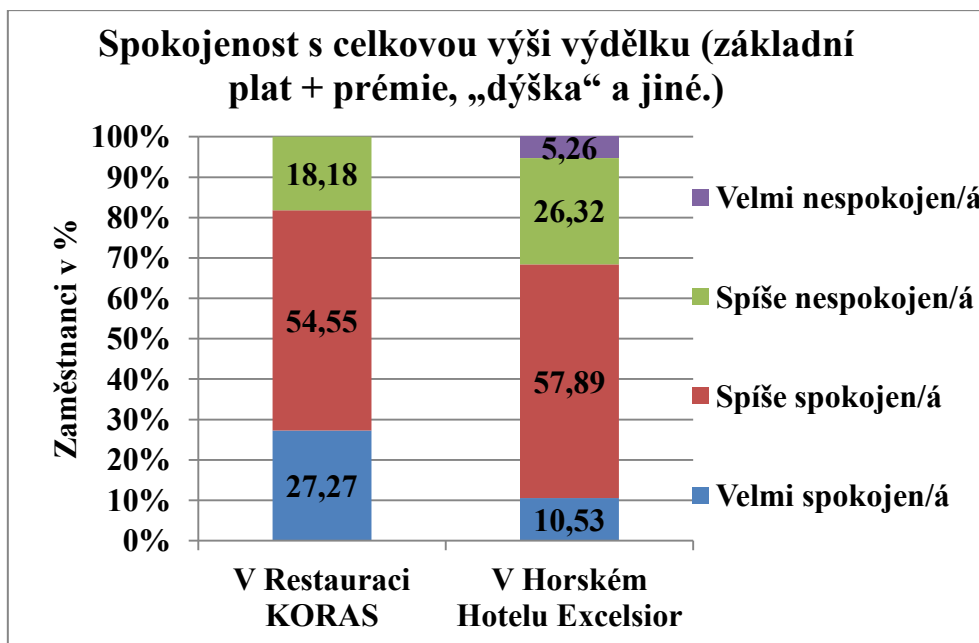
### Odměňování (mzda)

V první řadě nás zajímalo, jak jsou zaměstnanci spokojeni se svým základním platem. Tato spokojenost s platem je zobrazena v grafu 4.21, kde vidíme, že v restauraci nejvíce pracovníků volilo možnost spíše spokojen/á, a to 45,45 %. Celkové procento spokojených zaměstnanců restaurace s platovým ohodnocením je 54,55 %. Na druhou stranu je téměř polovina, 45,45 % zaměstnanců, nespokojena se svým základním platem. V hotelu je procento spokojených zaměstnanců s platem vyšší a je to celkově 68,42 % pracovníků, ovšem z toho pouze 10,53 % zaměstnanců je s platem velmi spokojeno. Nespokojeno se základním platem je 31,58 % zaměstnanců hotelu.



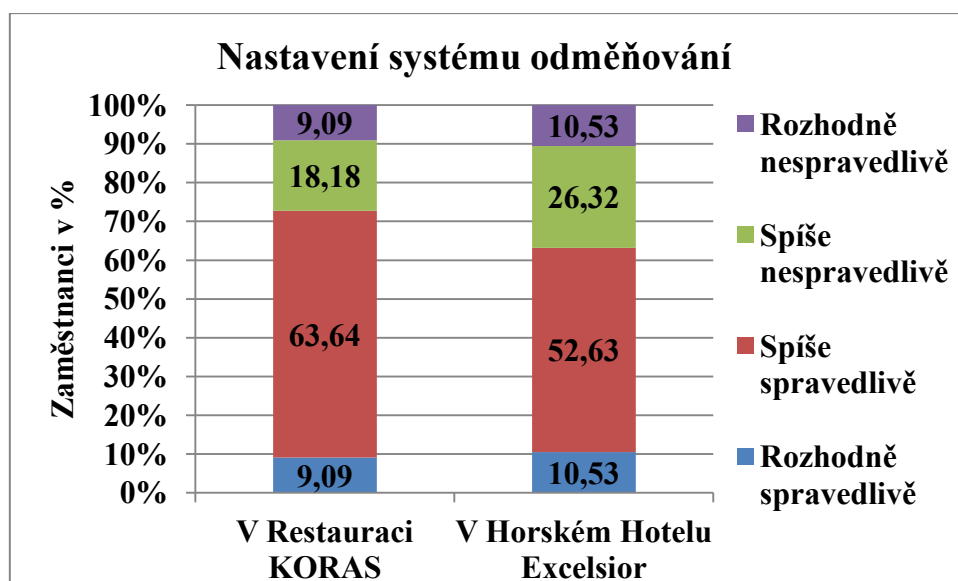
Graf 4.21 Spokojenost zaměstnanců s platovým ohodnocením (základní plat)

Na předchozí otázku navazuje další otázka, která se ptá zaměstnanců na jejich spokojenost s celkovým měsíčním výdělkem, do kterého patří základní plat, spropitné či jiné prémie za různé akce, jako například svatby, firemní večírky nebo narozeninové oslavy atd. Když se v restauraci podíváme na spokojenost se základním platem, bylo to 54,55 % pracovníků, ale s celkovou výší výdělku je spokojeno 81,82 % zaměstnanců. Spokojenost se zvedla téměř o 30 %, to znamená, že různé prémie a spropitné, které zaměstnanci dostávají, jsou celkem vysoké a dostačující. Ani jeden zaměstnanec není velmi nespokojen s celkovou výší výdělku. Pouze dva zaměstnanci jsou spíše nespokojeni. Oproti tomu v hotelu je spokojenost s celkovým výdělkem až na jeden rozdíl úplně stejná jako spokojenost se základním platem. Ten rozdíl je v tom že jeden zaměstnanec zvolil místo velmi nespokojen možnost spíše nespokojen. Abychom si výsledky zrekapitulovali, tak spokojených zaměstnanců s celkovou výší výdělku je 68,42 % a nespokojených je 31,58 %. Tento fakt je způsoben tím, že zákazníci hotelu si platí balíčky předem, jako je polopenze či plná penze, nebo si nechávají psát všechnu útratu na číslo pokoje a vše platí až na konci pobytu.



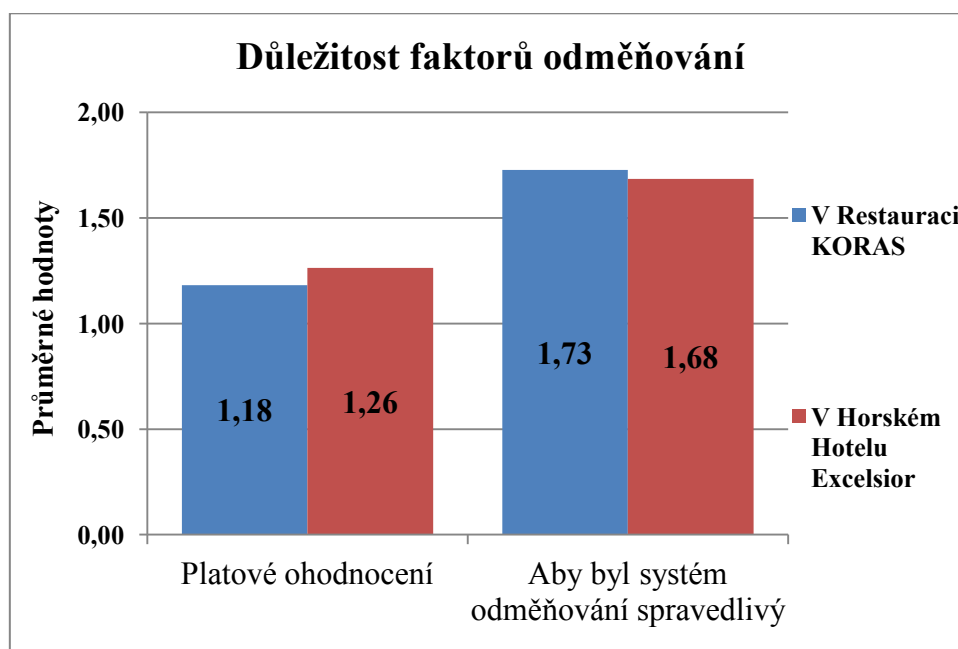
Graf 4.22 Spokojenost zaměstnanců s celkovou výší jejich výdělku (základní plat + prémie, „dýška“ a jiné)

Na závěr oblasti odměňování byla položena otázka, jak je nastaven systém odměňování, jestli je spravedlivý nebo nespravedlivý. Jak vyplývá z grafu 4.23, většina zaměstnanců restaurace nevidí ve spravedlivosti odměňování žádný problém. Celkem to je osm pracovníků, což je 72,73 %. Další tři už uváděli, že se jim systém odměňování spravedlivý příliš nezdá. Dva z nich uvedli, že je odměňování spíše nespravedlivé a jeden zvolil nejzápornější možnost, tudíž rozhodně nespravedlivé. U zaměstnanců hotelu je to podobné, konkrétně odměňování vnímá jako spravedlivé 63,16 % pracovníků. Možnost, že je systém odměňování nespravedlivý, zvolilo 36,84 % zaměstnanců.



Graf 4.23 Nastavení systému odměňování

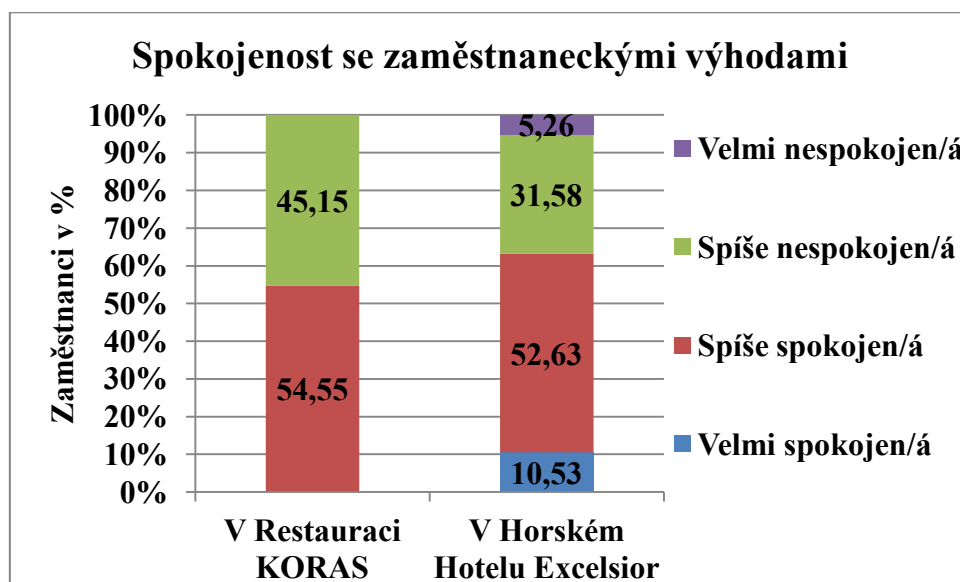
Jako velmi důležitý faktor pro všechny zaměstnance je hodnocené platové ohodnocení. U zaměstnanců restaurace to je průměrná hodnota 1,18 a u zaměstnanců hotelu 1,26. Je to celkově pro zaměstnance nejdůležitější faktor ze všech, na které byli tázáni. V grafu 4.24 je vidět, že pro zaměstnance restaurace (1,73) a hotelu (1,68) je také velmi důležité, aby odměňování bylo spravedlivé.



Graf 4.24 Důležitost faktorů odměňování

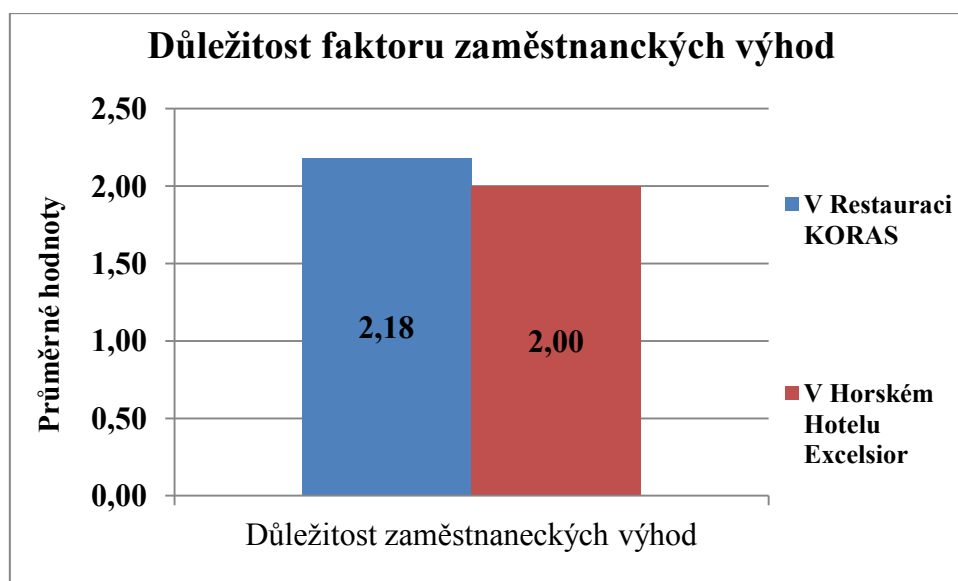
## Zaměstnanecké výhody

Další kategorií jsou zaměstnanecké výhody. Nejprve dostali zaměstnanci otázku, jak jsou celkově spokojeni se zaměstnaneckými výhodami, které jim zaměstnavatel poskytuje. V restauraci žádný pracovník nezvolil možnost, že by byl velmi spokojen nebo velmi nespokojen se zaměstnaneckými výhodami. Zaměstnanci jsou spíše spokojeni než spíše nespokojeni, ale ten rozdíl je nepatrný, 54,55 % zaměstnanců oproti 45,15 %. Když tuto skutečnost převedeme do absolutní četnosti, tak je 6 zaměstnanců spíše spokojeno a 5 spíše nespokojeno. Jak nám graf 4.25 dále ukazuje, jsou hoteloví zaměstnanci s výhodami spíše spokojeni v 52,63 % a velmi spokojeni v 10,53 %. Spíše nespokojeno se zaměstnaneckými výhodami je 31,58 % pracovníků a jeden zaměstnanec je velmi nespokojen.



Graf 4.25 Spokojenost zaměstnanců s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami

Poslední otázka, která se týkala důležitosti, je v části zaměstnaneckých výhod. Snahou této otázky bylo zjistit, jak jsou zaměstnanecké výhody pro zaměstnance důležité. Pro zaměstnance restaurace i hotelu jsou spíše důležité. Jak znázorňuje graf 4.26, průměrná hodnota v restauraci byla 2,18 a v hotelu 2,00.



Graf 4.26 Důležitost faktoru zaměstnanckých výhod

Výzkum se zajímal o to, které zaměstnancké výhody zaměstnavatel poskytuje nebo neposkytuje. Pokud je poskytuje, tak jestli je zaměstnanci využívají či nikoliv, nebo popřípadě pokud je zaměstnavatel neposkytuje, ale zaměstnanci by je chtěli využívat nebo jim to přijde zbytečné. Jejich odpovědi jsou zaznamenány v tabulce níže Tab. 4.3.

Zaměstnancké výhody	Restaurace KORAS				Horský Hotel Excelsior			
	Poskytuje a využívám	Poskytuje, ale nevyžívám	Neposkytuje, ale využíval/a bych	Neposkytuje a ani bych nevyžíval/a	Poskytuje a využívám	Poskytuje, ale nevyžívám	Neposkytuje, ale využíval/a bych	Neposkytuje a ani bych nevyžíval/a
Stravenky	0	0	72,73	27,27	0	0	47,37	52,63
Dovolená nad zákonem stanovený rámec	36,36	63,64	0	0	57,89	42,11	0	0
Příspěvek na penzijní připojištění	0	0	81,82	18,18	0	0	68,42	31,58

Stravování v hotelové restauraci nebo v restauraci KORAS	63,64	36,36	0	0	57,89	21,05	15,79	5,26
Poskytnutí pracovního oděvu	72,73	27,27	0	0	63,16	36,84	0	0
Různé pobyty v hotelu Excelsior za zvýhodněné ceny	18,18	36,36	36,36	9,09	15,79	36,84	26,32	21,05

Tab. 4.3 Poskytované a neposkytované zaměstnanecké výhody společností, které zaměstnanci využívají nebo je popřípadě chtěli využívat či nikoliv

První otázka zaměstnaneckých výhod se týkala stravenek. Společnost tento benefit svým zaměstnancům neposkytuje, což vidíme v tabulce Tab. 4.3. Zaměstnanci restaurace by stravenky uvítali. Tuto možnost, že by stravenky využili, zvolilo 72,73 % zaměstnanců. Zbytek zaměstnanců, tedy 27,27 %, by stravenky nevyužívalo a nijak zvlášť je tato zaměstnanecká výhoda nenadchne. V hotelu je větší procento- 52,63 % zaměstnanců, kteří by stravenky nikterak nevyužívali. 47,37 % zaměstnanců hotelu by však stravenky přivítali a dokázali je využívat.

Druhá otázka se zaměřuje na dovolenou. Společnost poskytuje svým zaměstnancům týden dovolené navíc nad rámec zákona. Ovšem otázka dovolených je zde trochu komplikovanější, protože pokud zaměstnanci potřebují volno, tak se jim více méně vychází vstříc a podle toho se naplánují směny. Zaměstnanci si mohou také případně směny mezi sebou prohazovat. Toto funguje jak v restauraci, tak v hotelu. Také se to projevuje na odpovědích zaměstnanců, kdy možnost, že využívá týden dovolené navíc, volí 36,36 % zaměstnanců. Zbytek personálu restaurace tento týden dovolené navíc ani nevyužije. V hotelu tuto možnost využívá více procent pracovníků než v restauraci, a to přesně 57,89 %.

Další otázka byla, jestli by zaměstnanci přivítali nebo nepřivítali příspěvky na penzijní připojištění. Zaměstnavatel tento benefit neposkytuje, ale zaměstnanci se téměř všichni shodují, že by se jim tato výhoda líbila. V restauraci tuto odpověď označilo 81,82 % zaměstnanců a v hotelu to bylo 68,42 %. Menší část, tedy 18,18 % pracovníků restaurace a 31,58 % zaměstnanců hotelu, nad touto zaměstnaneckou výhodou neuvažuje.



V otázce stravování na pracovišti, tedy pro zaměstnance restaurace v Restauraci KORAS a pro zaměstnance hotelu v hotelové restauraci, bylo zjištěno, že 63,64 % zaměstnanců restaurace se stravuje na svém pracovišti a tuto výhodu využívá. 36,36 % zaměstnanců ovšem zvolilo možnost, že se zde nestravují. Tito zaměstnanci si s největší pravděpodobností nosí vlastní jídlo z domu. V hotelu bylo dokonce zjištěno, že někteří zaměstnanci nevědí o tom, že mají nárok na stravu v hotelové restauraci. A to procento není vůbec malé, je to 21,05 % pracovníků. Jeden z těchto zaměstnanců zvolil, že by stejně tuto možnost nevyužíval, proto to u něho tolik nevádí jako u zbylých téměř 16 % zaměstnanců, kteří by se rádi stravovali v hotelové restauraci. Ti zaměstnanci, kteří o této výhodě vědí, ji z velké části využívají. Možnost, že se stravují v hotelové restauraci, zvolilo skoro 58 % zaměstnanců. Jinou stravu než hotelovou jí na pracovišti 21,05 % pracovníků.

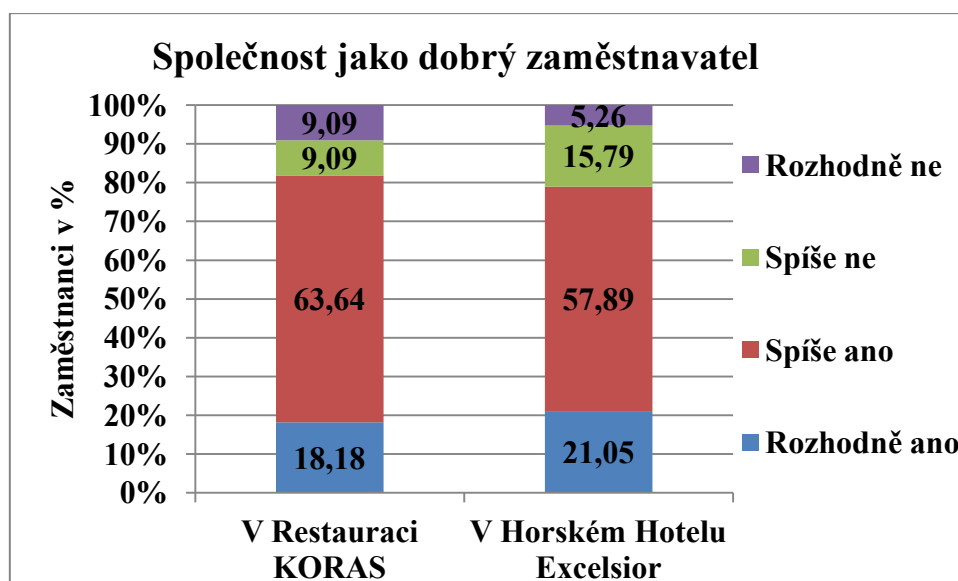
Společnost KORAS Reality poskytuje svým zaměstnancům na pracovišti pracovní oděvy, aby sjednotili oblečení všech pracovníků a především tím zaujali zákazníky. Servírky a ten personál, který přichází do kontaktu se zákazníky, má tento „dress code“ povinný. Například kuchaři či personál na úklid poskytnutý pracovní oděv využívat nemusí. Stejně většina pracovníků pracovní oděv poskytnutý zaměstnavatelem využívá. V restauraci tento oděv využívá 72,73 % zaměstnanců a v hotelu 63,16 %. Jsou zde ale také pracovníci, kteří mají své vlastní oblečení, které používají v práci. Těchto pracovníků je v restauraci 27,27 % a v hotelu 36,84 %.

Posledním benefitem, který společnost poskytuje, jsou různé pobyty v horském hotelu Excelsior za zvýhodněné ceny. Tady se také setkáváme s tím, že zaměstnanci o této výhodě nevědí. A dokonce se tento počet zaměstnanců blíží k polovině, jak v restauraci, tak v hotelu. Když se podrobněji podíváme na zaměstnance restaurace, tak 36,36 % by využila tyto pobyty za zvýhodněné ceny, ale myslí si, že taková možnost ani není zaměstnavatelem nabízena, což však není pravda. 9,09 % zaměstnanců o těchto výhodách neví, ale ani by je využívat nechtěli. 36,36 % zaměstnanců o této výhodě ví, ale nevyužívá tuto možnost a pouze 18,18 % pracovníků tuto možnost využívá. U zaměstnanců hotelu, kteří o těchto výhodách nevědí, je to ještě více nepochopitelné oproti pracovníkům restaurace, protože zde přímo pracují. Těch zaměstnanců, kteří by využili pobyty a nevědí o tom, je 26,32 %. A dalších nedostatečně informovaných zaměstnanců je 21,05 %, ti by ovšem nabízené pobyty ani využívat nechtěli. Když se teď budeme věnovat zaměstnancům hotelu, kteří to vědí, tak pouze 15,79 % tento benefit využívá. Oproti tomu téměř 40 %, přesně 36,84 %, pracovníků o tom ví, ale nechce tento benefit využít.

V poslední otázce v části zaměstnaneckých výhod byla zaměstnancům poskytnuta možnost napsat, jaké další benefity by se jim líbily a oni by je využívali. K této otázce nebude sestaven graf ani žádná tabulka, protože většinou ji zaměstnanci nechávali nevyplněnou. Našlo se ale pár těch zaměstnanců, kteří uváděli jako například auto nebo osobní počítač, což je pro zaměstnavatele neakceptovatelné a pro zaměstnance restaurace a hotelu zcela zbytečné. I když na druhou stranu společnost KORAS Trade vlastní několik automobilů a v případě, že je potřeba zařídit catering a dovést na určité místo občerstvení, je zaměstnancům restaurace půjčeno jedno vozidlo, ale pouze pro pracovní účely. Za zmínku stojí ještě jeden návrh od zaměstnance hotelu, který uvedl, že by uvítal, pokud by zaměstnavatel hradil jeho náklady na dopravu do práce, tzv. cestovné.

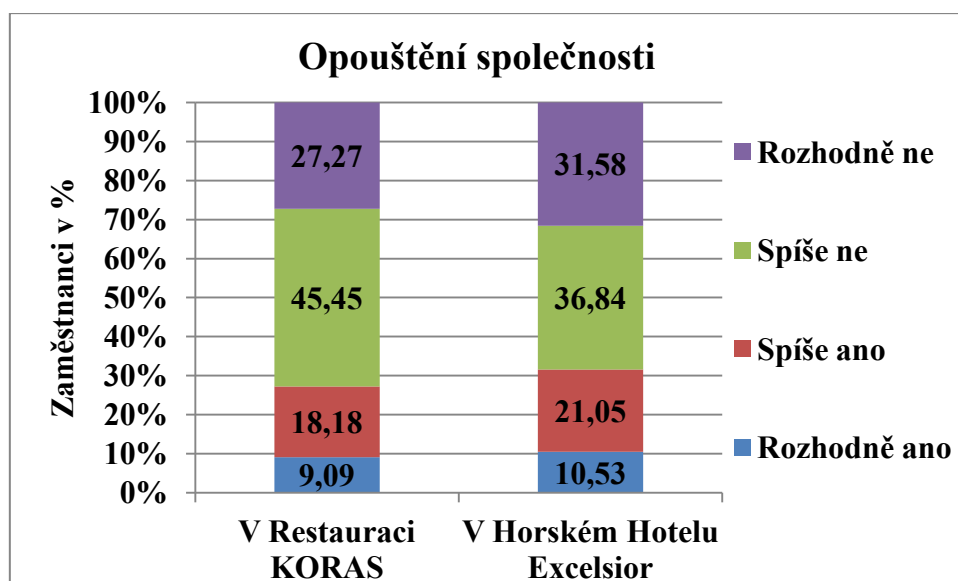
### **Vztah ke společnosti**

V této části nás zajímalo, jaký mají zaměstnanci vztah ke společnosti. Jaký na společnost mají názor a jestli jsou zde spokojeni. První otázkou bylo, jestli by společnost doporučili jako dobrého zaměstnavatele. 63,64 % zaměstnanců restaurace by spíše doporučilo KORAS Reality jako dobrého zaměstnavatele a 18,18 % by ji dokonce rozhodně doporučilo. V restauraci pracují i dva zaměstnanci, kteří společnost jako dobrého zaměstnavatele nevnímají. Jeden z nich uvedl, že společnost spíše nedoporučuje, a druhý uvedl, že společnost rozhodně nedoporučuje jako dobrého zaměstnavatele. V hotelu je to podobné jako u restaurace. Je zde vyšší procento zaměstnanců, kteří společnost rozhodně doporučují jako dobrého zaměstnavatele, to číslo je 21,05 % pracovníků. Největší počet pracovníků, tedy 57,89 %, zvolilo možnost, že spíše doporučují zaměstnavatele jako dobrého. I v hotelu jsou však pracovníci, kteří si nemyslí, že společnost je dobrý zaměstnavatel. 15,79 % pracovníků hotelu uvedlo, že společnost spíše nedoporučuje a 5,26 % pracovníků KORAS Reality rozhodně nedoporučuje.



Graf 4.27 Společnost jako dobrý zaměstnavatel

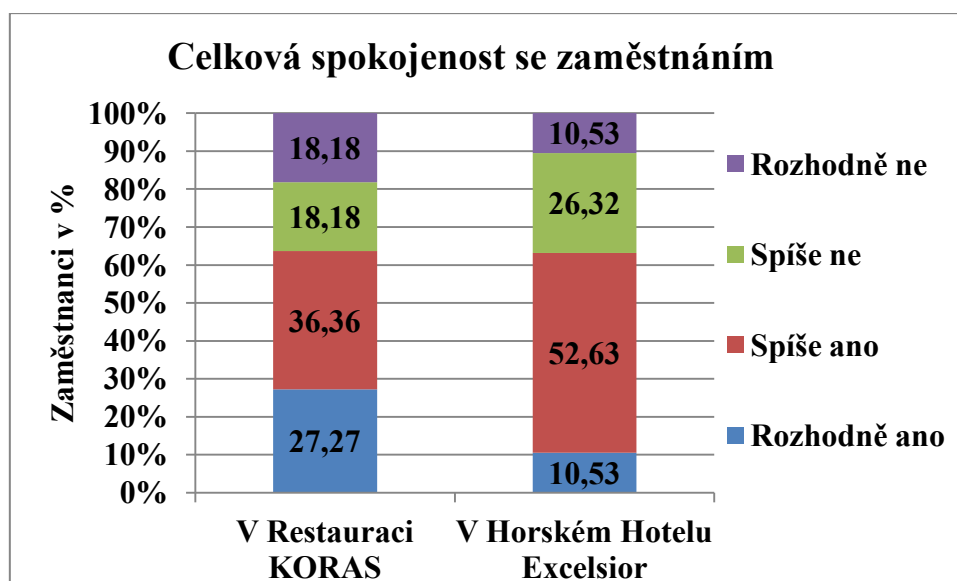
V druhé otázce byli zaměstnanci tázáni, jestli mají v plánu v nejbližší době opustit společnost. Nejprve se budeme věnovat záporným odpovědím, tedy že zaměstnanci společnost opustit nechtějí, což je pro KORAS Reality dobrá zpráva. Jak nám ukazuje graf 4.28, v restauraci je 72,72 % zaměstnanců, kteří nemají v plánu v brzké době své zaměstnání v restauraci opustit. Oproti tomu 27,28 % zaměstnanců uvažuje nad změnou pracovního místa a uvedli, že by v brzké době společnost opustit chtěli. V hotelu zaměstnanci uvádějí ve větší míře než zaměstnanci restaurace, že společnost rozhodně opustit nechtějí, je jich 31,58 %. Dalších 36,84 % pracovníků hotelu společnost spíše opustit nechce. Ovšem je zde poměrně vysoké číslo zaměstnanců, kteří pravděpodobně chtějí opustit společnost. Celkový počet pracovníků hotelu, kteří označili odpověď, že by v brzké době mohli ze společnosti odejít, je 31,58 %.



Graf 4.28 V jaké míře chtějí zaměstnanci opouštět společnost

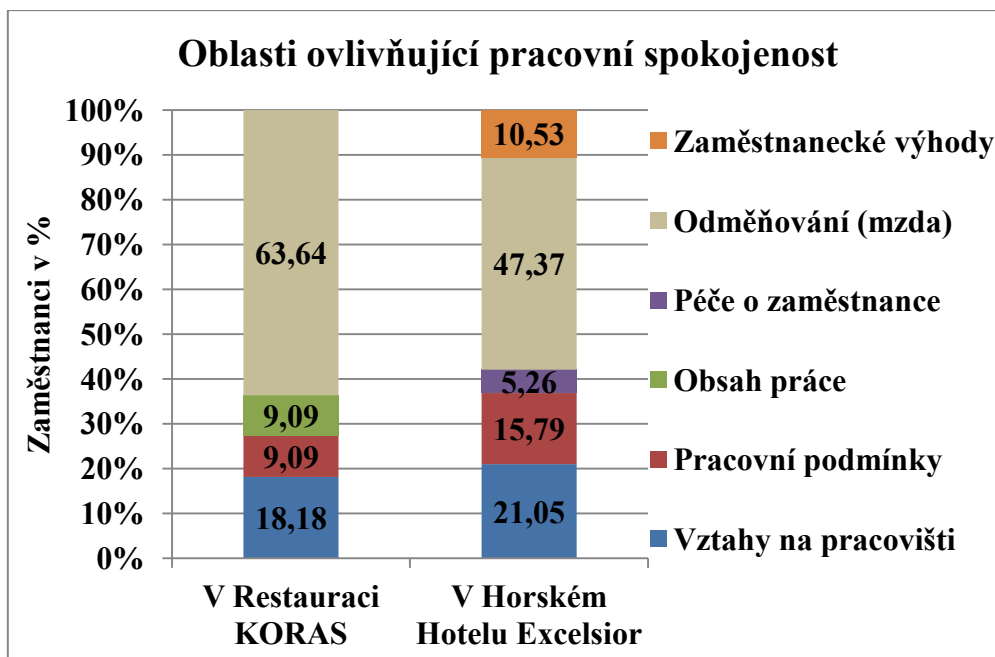
### Pracovní spokojenost

Poslední část dotazníku byla zaměřena na celkovou pracovní spokojenost zaměstnanců a na skutečnost, jak jsou spokojeni ve svém současném zaměstnání. Graf 4.29 ukazuje, že dohromady v restauraci je se svým zaměstnáním spokojeno 63,63 % zaměstnanců. Rozhodně spokojených je 27,27 % a spíše spokojených je 36,36 % pracovníků. Problémem mohou být zaměstnanci nespokojení se svou prací, kterých je 36,37 %. Z nich je polovina, tedy 18,18 % zaměstnanců, dokonce rozhodně nespokojena. Zaměstnanci hotelu nejčastěji uváděli, že jsou v zaměstnání spíše spokojeni, těch je 52,63 %. Bohužel pro společnost rozhodně spokojených pracovníků je pouze 10,53 %. A stejný počet je rozhodně nespokojených. Poslední kategorií bylo 26,32 % zaměstnanců, co uvedlo, že jsou v zaměstnání spíše nespokojeni. Celkově to je 36,85 % nespokojených zaměstnanců se svým zaměstnáním, což je téměř stejné číslo jako u restaurace.



Graf 4.29 Celková spokojenost zaměstnanců se svým zaměstnáním

Úplně na závěr, tedy v poslední otázce celého dotazníku, byla zaměstnancům položena otázka, která z výše popsanych kategorií (vztahy na pracovišti, pracovní podmínky, obsah práce, péče o zaměstnance, odměňování, zaměstnanecké výhody) nejvíce ovlivní jejich pracovní spokojenost. V obou případech, jak v restauraci, tak v hotelu, označili zaměstnanci nejčastěji odměňování. V restauraci to bylo 63,64 % zaměstnanců. Druhou nejčastější odpovědí zaměstnanců restaurace byla možnost vztahy na pracovišti, přesně ji zvolilo 18,18 % pracovníků. Jeden pracovník dále zvolil možnost, která nejvíce ovlivní jeho pracovní spokojenost, pracovní podmínky a jeden zvolil obsah práce. Žádný zaměstnanec restaurace neoznačil odpověď péče o zaměstnance a ani zaměstnanecké výhody. Jak již bylo řečeno, také v hotelu zaměstnanci nejčastěji volili odměňování, bylo to 47,37 % zaměstnanců. Potom pro 21,05 % zaměstnanců jsou důležité vztahy na pracovišti, které ovlivňují jejich pracovní spokojenost. Třetí nejčastěji označovanou možností byly pracovní podmínky, které zvolilo 15,79 % pracovníků. Zaměstnanecké výhody jsou důležité pro 10,53 % zaměstnanců a poslední péče o zaměstnance je důležitá pro jednoho pracovníka hotelu. Žádný zaměstnanec hotelu neuvedl, že by jeho pracovní spokojenost nejvíce ovlivnil obsah práce.



Graf 4.30 Oblasti, které nejvíce ovlivňují pracovní spokojenost zaměstnanců

#### 4.7 Vztahy mezi proměnnými

V této části se diplomová práce bude zabývat vztahem mezi závisle a nezávisle proměnnou veličinou. Aby byla zjištěna závislost mezi těmito dvěma proměnnými, bude použita regresní a korelační analýza. Všechny výpočty jsou provedeny v počítačovém programu Microsoft Excel.

V jednom případě je nezávisle proměnná ( $x$ ) spokojenost zaměstnanců s celkovou výší výdělku a jako závislá proměnná ( $y$ ) je zvolena celková pracovní spokojenost zaměstnanců společnosti KORAS Reality s. r. o. Za druhé je nezávisle proměnná ( $x$ ) celková pracovní spokojenost zaměstnanců a závislá proměnná ( $y$ ) představuje odchod zaměstnanců ze společnosti. Cílem bylo zjistit, jestli tyto dva faktory ovlivňují nebo neovlivňují celkovou pracovní spokojenost zaměstnanců.

Prvním důležitým úkolem bylo zjistit vyrovnané hodnoty ( $\bar{y}$ ), které byly získány pomocí statistické funkce „LINTREND“. Dalším dílčím úkolem bylo pomocí funkce „SLOPE“ zjistit parametr  $a$ , a pomocí „INTERCEPT“ zjistit parametr  $b$ . Po zjištění těchto parametrů je můžeme dosadit do obecného tvaru lineární funkce, která vypadá následovně:

$$y = ax + b$$

Aby bylo možné zjistit míru závislosti, byla potřeba pomocí funkce „SMODCH“, vypočítat hodnoty empirického a teoretického rozptylu. Empirický rozptyl je rozptyl skutečně zjištěných hodnot ( $y$ ). Teoretický rozptyl je rozptyl vyrovnaných hodnot ( $\tilde{y}$ ). Tyto hodnoty lze také zjistit pomocí vzorců:

- *empirický rozptyl* -  $s_y^2 = \frac{1}{n} \sum (y_i - \bar{y})^2,$

- *teoretický rozptyl* -  $s_{\tilde{y}}^2 = \frac{1}{n} \sum (\tilde{y}_i - \bar{y})^2.$

Díky těmto hodnotám lze vypočítat index determinace, pomocí kterého můžeme zjistit závislost proměnné  $y$  na proměnné  $x$ . Index determinace má hodnoty v uzavřeném intervalu  $<0, 1>$ . Pokud se bude výsledná hodnota indexu determinace blížit 0, bude závislost menší, a naopak, pokud se bude hodnota indexu blížit 1, bude závislost větší. Index determinace se vypočítá pomocí vzorce:

- *index determinace* -  $I^2 = \frac{s_{\tilde{y}}^2}{s_y^2}.$

Pro zjištění závislosti se dá použít také index korelace, který má však trochu nižší vypovídající schopnost než index determinace. Hodnoty indexu korelace jsou v uzavřeném intervalu  $<-1, 1>$ . Tento index získáme druhou odmocninou indexu determinace:

- *index korelace* -  $I = \sqrt{\frac{s_{\tilde{y}}^2}{s_y^2}}.$

### **Vztah mezi celkovou pracovní spokojeností a spokojeností s celkovou výší výdělku**

Zde je zvolena nezávislá proměnná ( $x$ ) jako spokojenost s celkovou výší výdělku (otázka č. 26 - Jak jste spokojen/á s celkovou výší Vašeho výdělku (základní plat + prémie, „dýška“ a jiné.)) a závisle proměnnou ( $y$ ) představuje celková pracovní spokojenost zaměstnanců (otázka č. 38 - Jste ve Vašem zaměstnání celkově spokojen/á?).

Výsledná lineární funkce má u těchto dvou proměnných tento tvar:

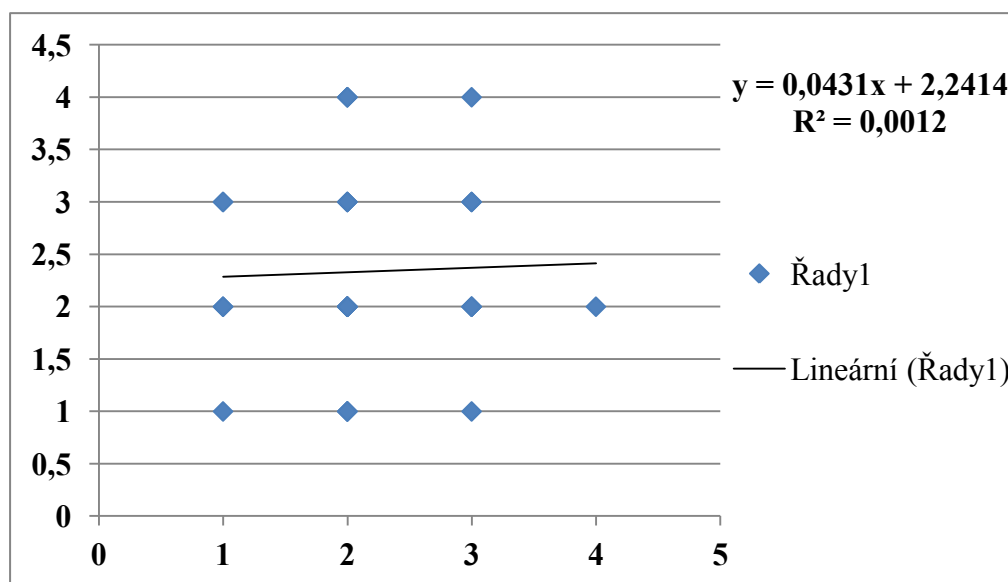
- $y = 0,0431x + 2,2414$

Pokud je u parametru  $a$  kladné znaménko, znamená to, že lineární funkce je rostoucí. Takže pokud jedna proměnná vzroste, například proměnná ( $x$ ), tak tím vyvolá růst druhé proměnná, v tomto případě proměnné ( $y$ ). V tomto vztahu to znamená, že pokud vzroste celková pracovní spokojenost, tak vzroste i spokojenost zaměstnanců s celkovou výší výdělku.

Pomocí vzorců a výpočtů byly získány tyto výsledky:

- *empirický rozptyl* = **0,9068**
- *teoretický rozptyl* = **0,0309**
- *index korelace* = **0,0341**
- *index determinace* = **0,0012**

Pomocí těchto výsledků bylo zjištěno, že závislost mezi proměnnou ( $x$ ) a proměnnou ( $y$ ) je velmi nízká. V tomto konkrétním případě nebude mít spokojenost zaměstnanců s celkovou výší výdělku moc velký dopad na celkovou pracovní spokojenost. Na grafu 4.31 je zřetelné, že jednotlivé body jsou od přímky poměrně vzdáleny.



Graf 4.31 Regresní funkce, která zachycuje vztah mezi celkovou pracovní spokojeností a spokojeností s celkovou výší výdělku



## Vztah mezi celkovou pracovní spokojeností a odchody zaměstnanců ze společnosti

Nezávislá proměnná ( $x$ ) je tady zvolena, jako celková pracovní spokojenost (otázka č. 38 - Jste ve Vašem zaměstnání celkově spokojen/á?). Jako závisle proměnná ( $y$ ) je odchod zaměstnanců ze společnosti (otázka č. 37 - Máte v plánu v brzké době společnost opustit?).

Výsledná lineární funkce má u těchto dvou proměnných tento tvar:

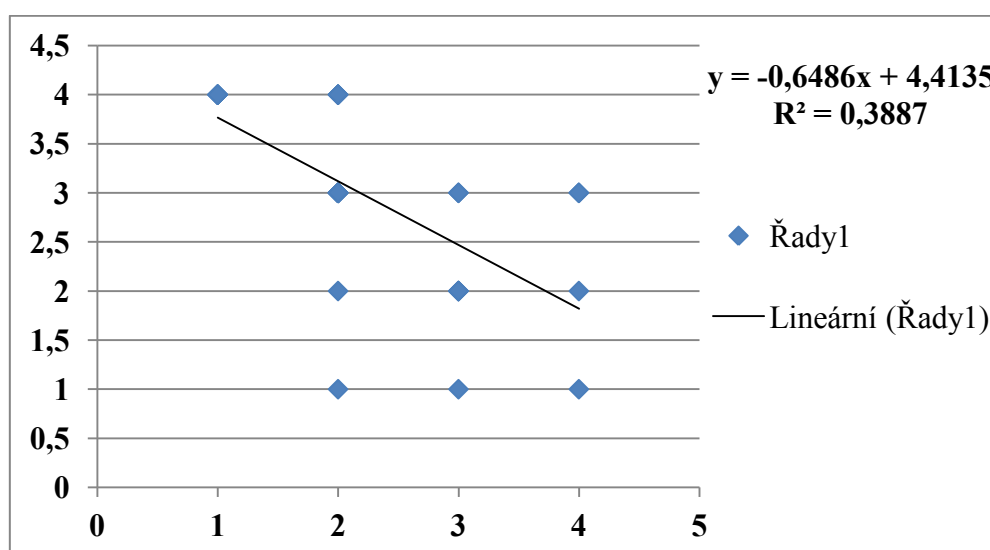
- $y = -0,6486x + 4,4135$

Oproti minulému vztahu je tady parametr  $a$  záporný a to znamená, že lineární funkce je klesající. Jestli vzroste proměnná ( $x$ ), tak druhá proměnná ( $y$ ) klesne a naopak. Pokud vzroste celková spokojenost zaměstnanců, tak klesne počet zaměstnanců, kteří chtějí odejít ze společnosti.

Pomocí vzorců a výpočtů byly získány tyto výsledky:

- *empirický rozptyl* = **0,9434**
- *teoretický rozptyl* = **0,5882**
- *index korelace* = **0,6235**
- *index determinace* = **0,3887**

U tohoto případu, jak znázorňuje i graf 4.32, bude závislost mezi proměnnými vyšší než v předešlém případě. Přesto ta závislost nebude opět příliš vysoká a celková pracovní spokojenost zaměstnanců nebude mít velký dopad na odchody zaměstnanců ze společnosti KORAS Reality s. r. o.



Graf 4.32 Regresní funkce, která zachycuje vztah mezi celkovou pracovní spokojeností a odchody zaměstnanců ze společnosti

V obou případech se index determinace blíží spíše 0, přesto ve vztahu mezi pracovní spokojeností a odchodem zaměstnanců z podniku panuje určitá závislost, což dokazuje i index determinace, který je 0,3887. V prvním případě není vzájemná závislost mezi pracovní spokojeností a spokojeností s výší výdělku téměř žádná, protože index determinace je 0,0012.

#### **4.8 Vyhodnocení ústního rozhovoru**

Všechny zaznamenané odpovědi jsou v příloze č. 3. Zde budou pouze zaznamenány různé poznatky a zjištění, které zaměstnanci uváděli.

Pokud jsou zaměstnanci restaurace spokojeni se svým nadřízeným, tak je to hlavně proto, že jim vychází vstříc, pokud něco potřebují, a nemají s ním žádné konflikty. Někomu však přijde, že má své oblíbené zaměstnance, se kterými více komunikuje a poskytuje jim více informací. Dalšímu zaměstnanci zase vadí, že jeho nápady zůstávají bez odezvy. Zaměstnanci hotelu hodnotí nadřízeného jako vstřícného a obětavého. Podobně jako v restauraci někomu vadí, že není dostatečně informován nebo že je nadřízený občas nepříjemný.

Vztahy mezi spolupracovníky jsou podle zaměstnanců restaurace velmi dobré a panuje zde uvolněná atmosféra, zaměstnanci spolu také například chodí společně za zábavou. Jediný pracovník si stěžoval, že někteří nejsou moc obětaví, když je požádá o pomoc. V hotelu zaměstnanci uvádějí, že jsou spokojeni se spolupracovníky, protože si navzájem pomáhají. Někdo také uvádí, že není spokojen s tím, že se spolupracovníky nemá osobnější vztahy.

Pracovníkům restaurace se líbí, že si mohou plánovat směny, popřípadě si je vyměňovat. Naopak se jim nelíbí, že se nedodrжуje pracovní doba a bývají v práci déle, než je oficiální otevírací doba. U hotelu to je podobné s tím, že jsou zaměstnanci spokojeni s plánováním směn, ale jsou nespokojeni s počtem zaměstnanců, pokud někdo vypadne kvůli nemoci nebo něčemu jinému, nastává zde problém.

V restauraci hodnotí zaměstnanci technické vybavení pracoviště jako dobré, jenom sem tam pracovníkům chybí nějaká drobnost, jako třeba čisticí prostředek a podobně. Hoteloví zaměstnanci si stěžovali na totéž, a že dokonce občas si pro chybějící prostředek nebo materiál, musejí zajet sami. Také se objevila připomínka, že by se některá zařízení mohla vyměnit.

V restauraci zaměstnanci absolvovali různá školení, která někdo vnímal jako přínosná, protože se mohl dozvědět nové věci. Někdo je bral spíše jako neužitečné. Zaměstnancům se také nelíbí, že některá školení absolvují mimo pracovní dobu anebo jsou školení příliš dlouhá. V hotelu byly získány informace o tom, že dokonce někdo ze zaměstnanců navrhnul, že by se chtěl zúčastnit jednoho kurzu, což mu bylo umožněno, a nakonec ho absolvovali všichni a byli s výsledkem spokojeni.

Co se týče výdělku, tak jsou s ním zaměstnanci obou zařízení spokojeni podle návštěvnosti a různých akcí, které se zde konají. Zaměstnanci jsou také spokojeni s tím, že pokud na nějakém večírku pracují do noci, dostanou poté od nadřízeného finanční bonus. Se základním platem už tak spokojeni nejsou.

Zaměstnanci restaurace, co nechtějí společnost opustit, uváděli, že jsou s celkovou prací spokojeni nebo že je zde dobrý kolektiv anebo si nejsou jistí, že by našli lépe placenou práci. Jedna odpověď byla také ta, že zaměstnankyně chce společnost opustit, protože má nabídku pracovat někde jinde a za lepších podmínek. V hotelu, ti kteří nechtějí odcházet, uvedli, že dělají to, co je baví. Také to, že mají dobré vztahy se spolupracovníky a nadřízeným a mají práci blízko od svého bydliště. Odejít ze společnosti má například i spokojený zaměstnanec, ale protože chce pracovat v restauraci, která se specializuje na určitý typ kuchyně.

## 5. Návrhy a doporučení

Spokojenost zaměstnanců společnosti KORAS Reality s. r. o. je na poměrně dobré úrovni, jak vyplývá z výsledků výzkumu. Nicméně jsou zde také pracovníci, kteří jsou nespokojeni, a proto se tato kapitola bude zabývat návrhy a doporučeními, které povedou ke zvýšení celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců. Postupně se bude práce zabývat faktory: vztahy na pracovišti, pracovními podmínkami, péčí o zaměstnance, odměňováním, zaměstnaneckými výhodami.

### Vztahy na pracovišti

V části **vztahu s nadřízeným** je pro zaměstnance hotelu nejdůležitější mít dobrý vztah se svým nadřízeným, podle výsledků ale ne všichni s ním dobrý vztah mají. Je to způsobeno tím, že zaměstnanci restaurace vidí největší problém v tom, že před svým nadřízeným nemohou říct vlastní názor. Jak také uvádí jeden zaměstnanec, že má pocit, že ho a jeho nápady nadřízený příliš nevnímá. Nadřízený nemusí všechny názory a nápady hned uskutečňovat, ale měl by si názor alespoň vyslechnout a říct zaměstnanci, co se mu na něm nelíbí. Ale určitě by neměl zaměstnance za jejich názory shazovat. Zaměstnanci potom ví, že je nadřízený vnímá a mohou mu dále své názory sdělovat. Některé mohou být užitečné a mohou pomoci ke zkvalitnění služeb. Nadřízený by měl mít stejný spravedlivý přístup ke všem zaměstnancům, což podle rozhovoru jeden zaměstnanec nevnímá. Nadřízený se prý až příliš baví jen s určitými zaměstnanci a ti pak mají více informací o dění v restauraci. Pokud se jedná o informace ohledně restaurace, měl by je nadřízený sdělovat všem stejně a této nespokojenosti u zaměstnanců zamezit.

Stejně jako v restauraci je pro zaměstnance hotelu nejdůležitější mít dobrý vztah s nadřízeným. Byť procentuálně méně zaměstnanců nemá dobrý vztah s nadřízeným než v restauraci, je zde větší nespokojenost s dílčími faktory týkající se vztahu s nadřízeným. Zaměstnanci uvádí, že je nadřízený ochotný, že dokonce zaskakuje například za barem, pokud je to potřeba, ale také, že umí být nepříjemný a někdo se raději komunikaci s ním vyhýbá. Je jasné, že každý den není podle představ, nicméně by nadřízený na sobě neměl nechat znát svou špatnou náladu a nevybíjet si ji na zaměstnancích. Další problém je s poskytnutými informacemi, se kterými je největší nespokojenost. I když to pracovníci vnímají jako spíše nedůležitý faktor, tak pokud se majitel rozhodne něco změnit, měl by o této skutečnosti

informovat všechny zaměstnance a také by se měl ujistit, že všichni o změně vědí a všichni rozumí tomu, co se bude dělat jinak. Aby potom zbytečně nedocházelo k situacím, kterou v rozhovoru uváděl jeden zaměstnanec, že dostal vynadáno za něco, co udělal tak, jak byl zvyklý, ale přitom se práce už měla dělat jinak, jenže on o této změně nebyl informovaný. Ovšem je možné, že informovaný byl, ale nějak tuto informaci nepostřehl, a proto, jak bylo zmíněno dříve, je důležité, aby se nadřízený ujistil, že všichni vědí co a jak dělat.

Zaměstnanci restaurace hodnotí **vztahy se spolupracovníky** poměrně kladně. Pro zaměstnance je v tomto směru nejdůležitější, aby na pracovišti vládla přátelská atmosféra, která i podle odpovědí zaměstnanců v rozhovoru panuje. Zaměstnanci restaurace mají jednou za rok Vánoční večírek. Pro zlepšení atmosféry a vztahů mezi zaměstnanci by bylo vhodné jednou za čas uspořádat „teambuildingové“ akce. Zaměstnanci sice uváděli, že se schází i mimo pracovní dobu, ale neschází se všichni najednou. Tyto akce mohou být v neděli, protože restaurace má v tento den většinou zavřeno. Největší nespokojenost panuje s ochotou pracovníků, když se jedná o pomoc někomu jinému. Na toto téma byla zmínka i v rozhovorech. Je potřeba zaměstnance neustále upozorňovat, že pokud si budou navzájem pomáhat, pokud je to třeba, jejich práce může být efektivnější. A zároveň si musí zaměstnanci uvědomit, že pokud někomu pomohou, může příště tento zaměstnanec pomoci zase jim. Ovšem majitel by měl sledovat, jestli toho někteří zaměstnanci nevyužívají ve svůj prospěch a nechávají dělat jiné práci za ně.

Pro zaměstnance hotelu je sice nejméně důležitým faktorem ochota si navzájem pomáhat, nicméně jsou s ním nejvíce spokojeni. Jak uváděli pracovníci hotelu v rozhovorech, tak se jim líbí, že si téměř všichni na pracovišti pomáhají. Stejně jako u restaurace je pro zaměstnance hotelu důležitá přátelská atmosféra a také mají stejné to, že absolvují pouze Vánoční večírek. Zde se také nabízí, aby pro zaměstnance byly uspořádány různé akce, i když vzhledem k vytíženosti hotelu je to komplikovanější než v restauraci. Bylo by možná vhodné uspořádat více akcí, aby se mohli zaměstnanci prostřídat, kdo bude v práci a kdo na zábavě. Jde o to, aby se zaměstnanci lépe poznali a vytvořili si mezi sebou přátelské vazby (jak uváděla jedna zaměstnankyně v rozhovoru, že se jí nelíbí, že nemá se spolupracovníky moc přátelské vztahy). Těmito „teambuildingovými“ akcemi v restauraci i v hotelu se zlepší nejen celková komunikace mezi zaměstnanci, ale také mezi zaměstnanci a nadřízeným.

## Pracovní podmínky

Nejdůležitějším faktorem je pro zaměstnance restaurace, aby na pracovišti byl dostatek pracovníků. Je velice pozitivní, že s tímto faktorem nikdo není nespokojen, proto by si majitelé měli udržet v restauraci stávající počet zaměstnanců, protože pokud by například přijali někoho nového, nemusel by jeho nástup mít očekávaný účinek, že zaměstnancům uleví a usnadní práci, ale naopak by měli zaměstnanci méně odpracovaných hodin anebo by v práci neměli co dělat, takže by majitel zbytečně platil dva lidi za práci, kterou zvládne jeden. Někteří zaměstnanci nejsou spokojeni s pracovní dobou a uvádějí jako hlavní důvod, že se jim nelíbí, když chodí hosté do restaurace těsně před zavírací dobou a zavírá se pak o dost později, než končí oficiální otevírací doba. Zejména se jedná o kuchyň. Tady by se dalo udělat opatření, že se zavede doba poslední objednávky na kuchyň například na 15 minut před koncem otevírací doby, potom je důležité, aby o tom věděli zákazníci. Pokud se jedná o vybavení pracoviště, tak i zde existují různé námitky, kterých ovšem není mnoho i vzhledem k tomu, že restaurace je poměrně nová. Pokud něco chybí, zaměstnanci většinou nahlásí nadřízenému, co potřebují k práci. Jenže sem tam se stane, že nadřízený na tuto skutečnost zapomene nebo je zaneprázdněný něčím jiným. Proto by se mohla zavést kniha, kde budou zaměstnanci psát, co dochází a je to potřeba doplnit s předstihem, aby vše nenechávali na poslední chvíli, kdy materiál dojde.

Pro hotelové zaměstnance je také nejdůležitějším faktorem dostatek pracovníků. V rozhovoru bylo zjištěno, že by pracovníci uvítali někoho navíc. Toto také souvisí s délkou pracovní doby, protože si zaměstnanci stěžují, že pokud někdo kvůli čemukoliv vypadne, pracují v podstatě pořád. I vzhledem k tomu, že občas musí majitel zaskakovat například za barem, je proto nutné přijmout dalšího zaměstnance anebo by možná bylo vhodnější brigádníka, protože se v rozhovorech objevovaly odpovědi, že pokud nejsou žádné komplikace, jsou s pracovní dobou zaměstnanci spokojeni. Takže tento brigádník navíc by těmito situacím mohl předejít a snížit tak nespokojenost zaměstnanců s pracovní dobou. Co se týče vybavení pracoviště, tak je zde nízká nespokojenost, ale přesto se našly výtky, podobné jako u zaměstnanců restaurace, že sem tam něco chybí. Také zde by mohlo být stejné řešení v zavedení knihy na věci, které dochází.

## **Péče o zaměstnance**

Když se podíváme v restauraci na různá školení zaměstnanců, pak si pracovníci stěžovali, že například absolvují různá školení mimo pracovní dobu, tedy ve svém volnu, a stane se, že jsou tato školení zdlouhavá nebo nejsou užitečná. Aby majitelé zvýšili s tímto faktorem spokojenost, zaměstnanci by tato školení měli mít započítaná do pracovní doby. Některá školení se zaměstnancům líbí a některá jim přijdou zcela zbytečná, proto by majitelé mohli probírat se zaměstnanci, jaké školení může být zajímavé a kterých se budou účastnit. Součástí péče o zaměstnance byly otázky, jestli jsou zaměstnanci dostatečně motivováni a co je pro ně největší motivace. Jedna třetina zaměstnanců restaurace není s motivováním příliš spokojena, ale většinou pro ně je největší motivace plat nebo zaměstnanecké výhody, kterým se práce bude zabývat později. Nicméně by nadřízený mohl pracovníky povzbuzovat a chválit, aby měli pocit, že se jim práce povedla a udělali něco dobře pro restauraci a taky věděli, že je s jejich prací spokojenost, což vlastně také zvýší jejich pocit jistoty pracovního místa.

Když navážeme na jistotu pracovního místa, tak oproti restauraci je pro zaměstnance hotelu hodně důležité tuto jistotu mít. Jak už bylo zmíněno dříve, jelikož je hotel na vesnici, není zde tak velká nabídka práce nebo by zaměstnanci museli o hodně dál dojíždět, než to mají na svém současném pracovišti. Pro snížení nejistoty by měla být stejná opatření jako u restaurace, tedy chválení, utvrzování pracovníků, že jejich práce je důležitá a jsou s jejich prací spokojeni. A to také souvisí s motivováním pracovníků, kteří jako v restauraci považují za největší motivaci plat. U zvyšování kvalifikace bylo jedním z pozitiv, že jeden zaměstnanec požádal nadřízeného, jestli by se mohl účastnit určitého kurzu v rámci firemního školení. Majitel tomuto požadavku vyhověl a nakonec se ho účastnili všichni zaměstnanci, kterých se to týká. Z toho vyplývá, že by majitel mohl se zaměstnanci probírat, čeho se zúčastní, protože také padly zmínky, že některá školení nebyla přínosná.

## **Odměňování (mzda)**

Pro zaměstnance je to nejdůležitější faktor vůbec. U 36 % zaměstnanců restaurace panuje nespokojenost se základním platem, ale pokud si zaměstnanci připočítají k základnímu platu všechna „dýška“ a bonusy, tak se spokojenost zvýšila z 54,55 % na 81,82 %. Restaurace by se proto měla zabývat otázkou co udělat pro zvýšení spokojenosti se základním platem, protože jak uváděli pracovníci i v rozhovoru, tak s celkovou výší výdělku jsou spokojeni, ale

se základním platem už tak moc ne. V restauraci poměrně často někdo odchází a místo nich přicházejí noví zaměstnanci. Jednou možností je, že například po určité odpracované době ve společnosti, by majitelé mohli svým zaměstnancům restaurace zvedat základní mzdu o 0,50 Kč na hodinu každý měsíc. Tím by zvýšili motivaci zaměstnancům, aby ve společnosti zůstali déle a také by věděli, že se jim základní plat bude zvyšovat. Tohle opatření by také mohlo vést ke zvýšení spokojenosti se spravedlností v odměňování.

Také u zaměstnanců hotelu by se dal využít stejný návrh pro zvýšení spokojenosti se základním platem jako u restaurace. U pracovníků wellness služeb se mzda zvyšuje podle jejich dosažené kvalifikace. Pokud se budou zaměstnanci wellness centra dále vzdělávat, tak se jim bude zvyšovat jejich základní mzda. Určitá nespokojenost se spravedlností v odměňování může být způsobena tím, že se velkých akcí konaných na hotelu účastní stejní zaměstnanci a ti pak dostávají vyšší prémie. Takže pokud jsou naplánované různé svatby atd., tak by se měli pracovníci na těchto akcích střídat, aby měli možnost si vydělat více.

### **Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanci obou zařízení nejsou příliš spokojeni s poskytovanými výhodami. Také o některých výhodách zaměstnanci ani neví. Je potřeba všechny zaměstnance o těchto výhodách informovat například pomocí e-mailu nebo popřípadě svolat poradou, kde o všech výhodách majitelé svým zaměstnancům řeknou. Majitelé také mohou se svými zaměstnanci probrat určité výhody, které jim jsou schopni poskytnout. Nejvíce přijatelný benefit, který společnost nenabízí, ale mohla by, tak je, jak bylo napsáno v jednom dotazníku, že by mohli zaměstnavatelé svým pracovníkům z hotelu, kteří dojíždí z větší dálky hradit cestovné.

### **Vztah ke společnosti**

Pro společnost je velmi pozitivní, že by ji zaměstnanci doporučili, jako dobrého zaměstnavatele. S tím také souvisí, jestli chtějí zaměstnanci ze společnosti v nejbližší době odejít. Mnoho pracovníků nemá v plánu společnost opouštět, ale najdou se i nespokojeni zaměstnanci, kteří chtějí opustit společnost. Když se budeme bavit o těch zaměstnancích, co chtějí odejít, tak je pro majitelé důležité, vědět, jestli se jedná o kvalitního pracovníka a nechtějí o něj přijít. Pokud tomu tak je, pak by si od zaměstnance měli vyslechnout, proč chce odejít. Například pokud mu jinde nabízejí lepší podmínky, tak si zhodnotit, jestli by mu nemohli nabídnout to samé a tím ho motivovat k tomu, aby ve společnosti zůstal. Je třeba, ale



také myslet na to, že poté může dojít například u dalších pracovníků ke zvýšení nespokojenosti se spravedlivostí v odměňování.

## 6. Závěr

Diplomová práce byla zpracována na téma analýzy spokojenosti zaměstnanců, protože pracovní spokojenost je významným faktorem řízení organizace. Pro analytickou část byla získána data z dotazníkového šetření a pomocí rozhovorů, které byly prováděny se zaměstnanci společnosti KORAS Reality s. r. o.

Pro zpracování teoretické části byla využita odborná literatura, která se věnuje pracovní spokojenosti zaměstnanců. V kapitolách je popsána jak pracovní spokojenost, tak faktory, které nejvíce ovlivňují pracovní spokojenost, až po důsledky pracovní spokojenosti či nespokojenosti na pracovní chování zaměstnanců. Mezi důsledky pracovní spokojenosti patří fluktuace, absentérství, výkonnost a angažovanost zaměstnanců. Dále je také popsáno, jak se měří pracovní spokojenost.

V praktické části byla nejprve představena společnost KORAS Reality s. r. o., která provozuje restauraci a hotel, kterými se práce zabývá. Poté je vymezen cíl práce, který je, za pomoci analýzy pracovní spokojenosti zaměstnanců, navrhnout opatření pro zlepšení pracovní spokojenosti ve společnosti. Tato část, také informuje o výběrovém vzorku a o tom jaké metody (dotazník a rozhovor) budou pro sběr informací použity.

Získána data, v praktické části, byla prezentována pomocí tabulek a grafů. Bylo zjištěno, že zaměstnanci společnosti jsou v práci poměrně spokojeni, ale existují oblasti, se kterými pracovníci úplně spokojeni nejsou. Pomocí rozhovorů byly získány konkrétnější odpovědi, co se zaměstnancům líbí a co se jim nelíbí. V této kapitole, také byly získány informace, že odchody zaměstnanců ze společnosti mírně závisí na jejich pracovní spokojenosti. A taky, že pracovní spokojenost téměř vůbec nezávisí na spokojenosti s celkovým výdělkem.

Z těchto výsledků byly v poslední kapitole sepsány návrhy na zlepšení pracovní spokojenosti zaměstnanců. Mezi tyto návrhy patří například pořádání „teambuildingových“ akcí, které mohou vést ke zlepšení vztahů mezi zaměstnanci a nadřízeným a také mezi spolupracovníky. Nebo také, jak se pokusit zvýšit spokojenost zaměstnanců se základním platem, kdy by mohla společnost svým zaměstnancům po měsíci zvyšovat plat, ale až po určité odpracované době.

## Seznam použité literatury

### Knižní zdroje

- [1] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [2] ARNOLD, John et al. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.
- [3] BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ a Ivan NOVÝ et al. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
- [4] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [5] BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
- [6] BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
- [7] GRAHAM, H. T. a R. BENNETT. *Human resources management*. 7th ed. London: Pitman Publishing, 1992. ISBN 0-7121-0861-0
- [8] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [9] KOLLÁRIK, Teodor. *Sociálna psychológia práce*. 2. vyd. Bratislava: UK, 2002. ISBN 80-223-1731-4
- [10] KOLLÁRIK, Teodor. *Spokojnosť v práci*. Bratislava: ROH, 1986. ISBN 331-101-3.
- [11] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [12] KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.
- [13] LOCKE, E. A. *The nature and causes of job satisfaction*. In: M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally, 1976.

- [14] MIKULAŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.
- [15] NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-0577-X.
- [16] PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. aktual. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.
- [17] PROVAZNÍK, Vladimír a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. ISBN 80-247-0470.
- [18] STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1.vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2003. ISBN 80-7261-097-X.
- [19] ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.
- [20] THOMSON, Rosemary. *Řízení lidí*. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-267-9.
- [21] URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizacích: personální rozměr managementu*. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

#### **Ostatní zdroje**

- [22] Interní materiály společnosti KORAS Reality s. r. o.
- [23] Internetové stránky společnosti KORAS Reality s. r. o.
- [24] Internetové stránky společnosti KORAS Trade, spol. s r. o.

## Seznam zkratek

atd.	a tak dále
č.	číslo
např.	například
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
tab.	tabulka
tzv.	tak zvaně

## **Prohlášení o využití výsledků diplomové práce**

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 22. 4. 2016

.....  
Bc. Jan Šráček

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1    Dotazník

Příloha č. 2    Rozhovor

Příloha č. 3    Zaznamenané odpovědi z rozhovoru



## **Dotazník**

Vážení zaměstnanci společnosti KORAS Reality s. r. o.,

jsem studentem 5. ročníku Ekonomické fakulty VŠB – TU Ostrava a rád bych Vás požádal o vyplnění tohoto dotazníku, který poslouží ke zpracování mé diplomové práce. Cílem dotazníku je posoudit spokojenost zaměstnanců této firmy a identifikovat možné nedostatky. Dotazník je anonymní a Vaše odpovědi poslouží jako podklad pro vypracování mé diplomové práce a může přispět k odstranění zjištěných problémů. A proto bych Vás chtěl požádat, abyste odpovídali pravdivě.

Děkuji za Váš čas, který mu budete věnovat.

Bc. Jan Šráček

**Zakroužkujte prosím vhodnou (jednu) odpověď.**

### **I. Identifikační údaje**

#### **1. Práci:**

- a) V restauraci KORAS
- b) V horském hotelu Excelsior

#### **2. Pohlaví:**

- a) Muž
- b) Žena

#### **3. Věk:**

- a) Do 20 let (včetně)
- b) 21 - 35 let
- c) 36 – 50 let
- d) 51 a více let

## II. Vztahy na pracovišti

### Jaké máte vztahy s nadřízeným?

	<b>Rozhodně ano</b>	<b>Spíše ano</b>	<b>Spíše ne</b>	<b>Rozhodně ne</b>
4. Komunikace s nadřízeným funguje v pořádku	1	2	3	4
5. Nadřízený má stejný spravedlivý přístup ke všem podřízeným	1	2	3	4
6. Jsem spokojený s množstvím informací, poskytnutých od nadřízeného	1	2	3	4
7. Před svým nadřízeným mohu říct svůj názor	1	2	3	4
8. Mám dobrý (kladný) vztah s nadřízeným	1	2	3	4
9. Většina spolupracovníků má s nadřízeným dobrý (kladný) vztah	1	2	3	4

### Jaké máte vztahy se spolupracovníky?

	<b>Rozhodně ano</b>	<b>Spíše ano</b>	<b>Spíše ne</b>	<b>Rozhodně ne</b>
10. Komunikace mezi spolupracovníky funguje v pořádku	1	2	3	4
11. Na pracovišti vládne přátelská atmosféra	1	2	3	4
12. Spolupracovníci jsou vždy ochotni mi pomoci	1	2	3	4
13. Většina spolupracovníků má mezi sebou dobré (kladné) vztahy	1	2	3	4
14. Mám dobrý (kladný) vztah se svými spolupracovníky	1	2	3	4

### Jak jsou pro Vás důležité tyto faktory ohledně vztahu s nadřízeným?

	<b>Velmi důležité</b>	<b>Spíše důležité</b>	<b>Spíše nedůležité</b>	<b>Zcela nedůležité</b>
15. Aby komunikace s nadřízeným fungovala v pořádku	1	2	3	4
16. Aby měl nadřízený stejný přístup ke všem zaměstnancům	1	2	3	4
17. Aby mi nadřízený poskytoval dostatečné množství informací	1	2	3	4
18. Abych mohl/a říct před svým nadřízeným vlastní názor	1	2	3	4
19. Mít dobrý (kladný) vztah s nadřízeným	1	2	3	4

**Jak jsou pro Vás důležité tyto faktory ohledně vztahu se spolupracovníky?**

	<b>Velmi důležité</b>	<b>Spíše důležité</b>	<b>Spíše nedůležité</b>	<b>Zcela nedůležité</b>
<b>20.</b> Aby komunikace se spolupracovníky fungovala v pořádku	1	2	3	4
<b>21.</b> Aby na pracovišti vládla přátelská atmosféra	1	2	3	4
<b>22.</b> Aby mi byli spolupracovníci vždy ochotni pomoci	1	2	3	4
<b>23.</b> Mít dobrý (kladný) vztah se svými spolupracovníky	1	2	3	4

**24. Scházíte se se svými spolupracovníky mimo pracovní dobu?**

- a) Ne  
b) Ano: Uveďte prosím, jak často (např. 1x týdně, 1x měsíčně, atd.)? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**25. Setkal/a jste se na svém současném pracovišti se „šikanou“?**

- a) Ne  
b) Ano: Uveďte prosím, jak? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**III. Pracovní podmínky**

**26. Jak jste spokojen/á s délkou Vaší pracovní doby?**

- a) Velmi spokojen/á  
b) Spíše spokojen/á  
c) Spíše nespokojen/á  
d) Velmi nespokojen/á

**27. Jak jste spokojen/á s technologickým a technickým vybavením pracoviště pro vykonání Vaší práce?**

- a) Velmi spokojen/á  
b) Spíše spokojen/á  
c) Spíše nespokojen/á  
d) Velmi nespokojen/á

**28. Na pracovišti je dostatek zaměstnanců ke zvládnutí požadované práce.**

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

**Jak jsou pro Vás důležité tyto faktory ohledně pracovních podmínek?**

	<b>Velmi důležité</b>	<b>Spíše důležité</b>	<b>Spíše nedůležité</b>	<b>Zcela nedůležité</b>
<b>29.</b> Správná délka Vaší pracovní doby	1	2	3	4
<b>30.</b> Vybavení pracoviště	1	2	3	4
<b>31.</b> Aby byl na pracovišti dostatek zaměstnanců ke zvládnutí požadované práce	1	2	3	4

#### **IV. Obsah práce**

**32. Jak jste spokojen/á s možností uplatnit své znalosti a zkušenosti na Vašem pracovním místě?**

- a) Velmi spokojen/á
- b) Spíše spokojen/á
- c) Spíše nespokojen/á
- d) Velmi nespokojen/á

**33. Jak je pro Vás důležité uplatnit své znalosti a zkušenosti při práci?**

- a) Velmi důležité
- b) Spíše důležité
- c) Spíše nedůležité
- d) Zcela nedůležité

## V. Péče o zaměstnance

### 34. Jak jste spokojen/á s jistotou pracovního místa?

- a) Velmi spokojen/á
- b) Spíše spokojen/á
- c) Spíše nespokojen/á
- d) Velmi nespokojen/á

### 35. Jak jste spokojen/á se zvyšováním kvalifikace (školení), odborným růstem, který Vám poskytuje zaměstnavatel?

- a) Velmi spokojen/á
- b) Spíše spokojen/á
- c) Spíše nespokojen/á
- d) Velmi nespokojen/á
- e) Netýká se mne

### Jak jsou pro Vás důležité tyto faktory ohledně péče o zaměstnance?

	<b>Velmi důležité</b>	<b>Spíše důležité</b>	<b>Spíše nedůležité</b>	<b>Zcela nedůležité</b>
<b>36. Jistota pracovního místa</b>	1	2	3	4
<b>37. Zvyšování kvalifikace (školení)</b>	1	2	3	4

### 38. Jste podle Vašeho názoru dostatečně motivován/á k výkonu práce?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

### 39. Co je pro vás největší motivace?

- a) Plat (mzda)
- b) Benefity (zaměstnanecké výhody)
- c) Vlastní uspokojení z práce
- d) Jiné: \_\_\_\_\_

## **VI. Odměňování (mzda)**

**40. Jak jste spokojen/á s Vaším platovým ohodnocením (pouze Váš základní plat)?**

- a) Velmi spokojen/á
- b) Spíše spokojen/á
- c) Spíše nespokojen/á
- d) Velmi nespokojen/á

**41. Jak jste spokojen/á s celkovou výší Vašeho výdělku (základní plat + prémie, „dýška“ a jiné.)?**

- a) Velmi spokojen/á
- b) Spíše spokojen/á
- c) Spíše nespokojen/á
- d) Velmi nespokojen/á

**42. Jak je podle Vás nastaven systém odměňování?**

- a) Rozhodně spravedlivě
- b) Spíše spravedlivě
- c) Spíše nespravedlivě
- d) Rozhodně nespravedlivě

**Jak jsou pro Vás důležité tyto faktory ohledně odměňování?**

	<b>Velmi důležité</b>	<b>Spíše důležité</b>	<b>Spíše nedůležité</b>	<b>Zcela nedůležité</b>
<b>43. Platové ohodnocení</b>	1	2	3	4
<b>44. Aby byl systém odměňování spravedlivý</b>	1	2	3	4

## **VII. Zaměstnanecké výhody**

**45. Jak jste celkově spokojen/á se zaměstnaneckými výhodami, které Vám zaměstnavatel poskytuje?**

- a) Velmi spokojen/á
- b) Spíše spokojen/á
- c) Spíše nespokojen/á
- d) Velmi nespokojen/á

**46. Jak jsou pro Vás důležité zaměstnanecké výhody?**

- a) Velmi důležité
- b) Spíše důležité
- c) Spíše nedůležité
- d) Zcela nedůležité

**Které zaměstnanecké výhody Vám firma poskytuje a Vy je využíváte?**

	Poskytuje a využívám	Poskytuje, ale nevyžívám	Neposkytuje, ale využíval/a bych	Neposkytuje a ani bych nevyužíval/a
47. Stravenky	1	2	3	4
48. Dovolená nad zákonem stanovený rámec	1	2	3	4
49. Příspěvek na penzijní připojištění	1	2	3	4
50. Stravování v hotelové restauraci nebo v restauraci KORAS	1	2	3	4
51. Poskytnutí pracovního oděvu	1	2	3	4
52. Různé pobyty v hotelu Excelsior za zvýhodněné ceny	1	2	3	4

**53. Které další zaměstnanecké výhody neuvedené v tabulce byste ocenil/a?** (Na tuto otázku nemusíte odpovídat.)

---

---

**VIII. Vztah ke společnosti**

**54. Doporučil/a byste tuto společnost jako dobrého zaměstnavatele?**

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

**55. Máte v plánu v nejbližší době opustit společnost?**

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

**IX. Pracovní spokojenost**

**56. Jste ve Vašem zaměstnání celkově spokojen/á?**

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

**57. Vyberte JEDINOU oblast, která nejvíce ovlivní Vaši pracovní spokojenost? (Prosím zakřížkujte.)**

<b>Vztahy na pracovišti</b>	
<b>Pracovní podmínky</b>	
<b>Obsah práce</b>	
<b>Péče o zaměstnance</b>	
<b>Odměňování (mzda)</b>	
<b>Zaměstnanecké výhody</b>	

Děkuji za Váš čas při vyplnění dotazníku.



## **Rozhovor**

- 1. Proč jste spokojen/á či nespokojen/á se svým vztahem s nadřízeným?**
- 2. Proč jste spokojen/á či nespokojen/á se svým vztahem s ostatními spolupracovníky?**
- 3. Proč jste spokojen/á či nespokojen/á s délkou Vaší pracovní doby?**
- 4. Proč jste spokojen/á či nespokojen/á s technickým vybavením pracoviště?**
- 5. Proč jste spokojen/á či nespokojen/á se zvyšováním kvalifikace (školení), které Vám poskytuje zaměstnavatel?**
- 6. Proč jste spokojen/á či nespokojen/á s celkovou výší Vašeho výdělku (základní plat + prémie, „dýška“ a jiné.)?**
- 7. Proč máte či nemáte v plánu v nejbližší době opustit společnost?**

## **Rozhovor – Zaměstnankyně restaurace 1**

### **1. Proč jste spokojená či nespokojená se svým vztahem s nadřízeným?**

„Se svým vztahem s nadřízeným jsem spokojená, protože spolu máme dobré vztahy a nikdy jsem s ním neměla žádný problém a ani jsem nezaregistrovala, že by s ním měl někdo jiný nějaký konflikt.“

### **2. Proč jste spokojená či nespokojená se svým vztahem s ostatními spolupracovníky?**

„Jsem spokojená, protože máme přátelské vztahy na pracovišti a každý svou práci plní jak má.“

### **3. Proč jste spokojená či nespokojená s délkou Vaší pracovní doby?**

„S délkou pracovní doby někdy nejsem spokojená, protože zavíráme podle hostů, takže někdy končíme o dost později než je naše otevírací doba.“

### **4. Proč jste spokojená či nespokojená s technickým vybavením pracoviště?**

„S vybavením pracoviště jsem spokojená, protože máme pracoviště vybavené kvalitními a novými přístroji.“

### **5. Proč jste spokojená či nespokojená se zvyšováním kvalifikace (školení), kterou Vám poskytuje zaměstnavatel?**

„Líbí se mi například různé semináře a školení o víně, které mi přijdou dost zajímavé a ráda se, o něm dovidám nové věci. Takže jsem se školeními spokojená.“

**6. Proč jste spokojená či nespokojená s celkovou výší Vašeho výdělku (základní plat + prémie, „dýška“ a jiné.)?**

„Se základní mzdou moc spokojená nejsem, což je způsobeno tím, že v pohostinství se základní mzda pohybuje okolo minimální mzdy a tak jsme odkázáni na „dýška“. Ta se hodně odvíjí od období a také dní v měsíci, nebo pokud pracuji, když se zde koná nějaká akce nebo firemní večírek. Občas, pokud jsme v práci dlouho do noci, kvůli večírkům, tak dostaneme od šéfa nějaký bonus. Když si spočítám celkový výdělek měsíčně, tak někdy je to lepší, někdy horší.“

**7. Proč máte či nemáte v plánu v nejbližší době opustit společnost?**

„Nemám v plánu opustit společnost, protože jsem celkově se svou prací spokojená.“

## **Rozhovor – Zaměstnankyně restaurace 2**

**1. Proč jste spokojená či nespokojená se svým vztahem s nadřízeným?**

„Mám pocit, že se příliš baví jen s některými zaměstnanci, kteří mají o dění v restauraci větší přehled než já.“

**2. Proč jste spokojená či nespokojená se svým vztahem s ostatními spolupracovníky?**

„S některými nemám moc dobrý vztah. Už se mi několikrát stalo, že jsem potřebovala s něčím pomoci, ale nikdo nebyl nějak moc ochotný, a když už, tak to bylo s připomínkami.“

**3. Proč jste spokojená či nespokojená s délkou Vaší pracovní doby?**

„Pracovní dobu mám pořád stejnou, která mi vyhovuje.“

**4. Proč jste spokojená či nespokojená s technickým vybavením pracoviště?**

„Ani moc spokojená nejsem, protože nám častokrát chybí některé věci, co potřebujeme.“

**5. Proč jste spokojená či nespokojená se zvyšováním kvalifikace (školení), kterou Vám poskytuje zaměstnavatel?**

X – Tato otázka byla vynechána, protože se jednalo o zaměstnance, pro kterého se školení nekonají.

**6. Proč jste spokojená či nespokojená s celkovou výší Vašeho výdělku (základní plat + prémie, „dýška“ a jiné.)?**

„To víte, že by se mi líbilo, kdybych měla více.“

**7. Proč máte či nemáte v plánu v nejbližší době opustit společnost?**

„Asi jo, protože jedna moje známá mi nabízí práci, kdy bych měla lepší podmínky, jako plat a práci bych měla blíže z domu.“

### **Rozhovor - Zaměstnankyně restaurace 3**

**1. Proč jste spokojená či nespokojená se svým vztahem s nadřízeným?**

„Když jsem měla nějaký problém nebo když jsem potřebovala jít z práce dříve, tak mi vždycky vyšel vstříc, takže spokojená se vztahem s nadřízeným jsem.“

**2. Proč jste spokojená či nespokojená se svým vztahem s ostatními spolupracovníky?**

„Máme spolu přátelské vztahy. Většina z nás spolu chodí po práci sem tam třeba někam posedět.“

**3. Proč jste spokojená či nespokojená s délkou Vaší pracovní doby?**

„S pracovní dobou jsem spokojená. Pro mě je taky dobré, že pokud si potřebuju něco vyřídit, mohu si směnu podle toho naplánovat, popřípadě s někým vyměnit.“

**4. Proč jste spokojená či nespokojená s technickým vybavením pracoviště?**

„Zatím se mi nestalo, že by něco chybělo. Jen snad poslední dobou máme problémy s wifí připojením a zákazníci se nás na to pořád vyptávají, tak by bylo dobré, kdyby už to bylo v pořádku.“

**5. Proč jste spokojená či nespokojená se zvyšováním kvalifikace (školení), kterou Vám poskytuje zaměstnavatel?**

„Chápu, že šéf chce, abychom věděly něco o víně nebo o tom jak udělat správně kávu, ale některé školení mi přijdou až příliš zdlouhavé a někdy je musím absolvovat mimo pracovní dobu.“

**6. Proč jste spokojená či nespokojená s celkovou výší Vašeho výdělku (základní plat + prémie, „dýška“ a jiné.)?**

„Závisí to hodně na „dýškách“. I po firemních akcích dostáváme určité odměny ještě navíc.“

**7. Proč máte či nemáte v plánu v nejbližší době opustit společnost?**

„Nedávno jsem tady začala pracovat, takže odcházet v blízké době nechci. Jak jsem řekla kolektiv je tady dobrý a s platem jsem v rámci možností, také spokojená.“

**Rozhovor – Zaměstnanec restaurace 1**

**1. Proč jste spokojen či nespokojen se svým vztahem s nadřízeným?**

„Myslím si, že spolu nemáme moc dobrý vztah. Zdá se mi, že vůbec nechce poslouchat moje nápady. Ale že bychom proti sobě nějak šli, to také říct nemohu.“

**2. Proč jste spokojen či nespokojen se svým vztahem s ostatními spolupracovníky?**

„Vztahy máme více méně mezi sebou všichni super. Máme tady uvolněnou atmosféru a je tady docela sranda.“

**3. Proč jste spokojen či nespokojen s délkou Vaší pracovní doby?**

Nejvíce co mi vadí, je to, když přijdou lidi 5 minut před zavíračkou a objednájí si to nejpracnější jídlo. V podstatě máte uklizeno a najednou musíte všechno vytahovat a chystat znova. Bylo by fajn, třeba zavřít kuchyň o trochu dříve a zákazníky o tom informovat, ať nechodí na poslední chvíli.

**4. Proč jste spokojen či nespokojen s technickým vybavením pracoviště?**

„S vybavením žádný problém nemám, myslím, že kuchyň je dobře vybavená.“

**5. Proč jste spokojen či nespokojen se zvyšováním kvalifikace (školení), kterou Vám poskytuje zaměstnavatel?**

„Co jsem zažil, tak jsme tady měli někoho přes zdravou výživu. Nepovažoval jsem to za příliš užitečné.“

**6. Proč jste spokojen či nespokojen s celkovou výší Vašeho výdělku (základní plat + prémie, „dýška“ a jiné.)?**

„Se svým platem jsem spokojen, oproti minulé práci jsem si polepšil.“

**7. Proč máte či nemáte v plánu v nejbližší době opustit společnost?**

„Zatím určitě nikam odcházet nechci. Nevím, jestli bych si našel práci, kde bych měl stejné nebo lepší peníze.“

**Rozhovor – Zaměstnankyně hotelu 1**

**1. Proč jste spokojená či nespokojená se svým vztahem s nadřízeným?**

„Ani v podstatě nevím, jestli jsem spokojená nebo ne. Když jsem nastoupila, tak jsem se na něj mohla s čímkoliv obrátit, ale pak se mi stalo, že mi párkrát něco vyčinił anebo mi odsekl, když jsem něco potřebovala. Poslední dobou s ním moc nekomunikuju.“

**2. Proč jste spokojená či nespokojená se svým vztahem s ostatními spolupracovníky?**

„Je nás tady většina co spolu vycházíme dobře, ale najde se pár lidí, co mezi nás dobře nezapadli. Musím říct, že se vztahy se spolupracovníky jsem spokojená.“

**3. Proč jste spokojená či nespokojená s délkou Vaší pracovní doby?**

„Když nám někdo vypadne, tak sem tam nestíháme nebo zaskakujeme za nemocné a to jsme pak v práci pořád, ale jinak když nejsou žádné komplikace, tak jsem spokojená.“

**4. Proč jste spokojená či nespokojená s technickým vybavením pracoviště?**

„Ani moc spokojená nejsem, protože nám častokrát chybí některé věci, co potřebujeme.“

**5. Proč jste spokojená či nespokojená se zvyšováním kvalifikace (školení), kterou Vám poskytuje zaměstnavatel?**

„Účastnila jsem se barmanského kurzu, na který jsem moc nechtěla, ale nakonec to bylo fajn a uvítala bych v budoucnu další takový podobný kurz.“

**6. Proč jste spokojená či nespokojená s celkovou výší Vašeho výdělku (základní plat + prémie, „dýška“ a jiné.)?**

„Nejlepší to je v létě a v zimě, když máme pořád plno nebo pokud je zde nějaká svatba. Od toho se pak odvíjí „dýška“ a prémie, které bývají poměrně dobré.“

**7. Proč máte či nemáte v plánu v nejbližší době opustit společnost?**

„Plán, že bych v nejbližší době skončila, nemám, ale nikdy nevíte, co se Vám naskytne za příležitost.“

## **Rozhovor – Zaměstnankyně hotelu 2**

### **1. Proč jste spokojená či nespokojená se svým vztahem s nadřízeným?**

„Když je nějaký problém, snaží se nám pomoci, jako například, když onemocněl někdo z personálu a nikdo další nemohl přijít do práce, tak šel za bar a obsluhoval lidi.“

### **2. Proč jste spokojená či nespokojená se svým vztahem s ostatními spolupracovníky?**

„Obávám se, že zde musím přiznat, že úplně spokojená nejsem. Chybí mi, takový ten přátelský vztah, kdy si popovídáte o všem možném, o osobním životě a tak. Zdá se mi, že to tady je moc formální.“

### **3. Proč jste spokojená či nespokojená s délkou Vaší pracovní doby?**

„Jsem spokojená s tím, že si můžu naplánovat směny, tak ať mi co nejvíce vyhovují.“

### **4. Proč jste spokojená či nespokojená s technickým vybavením pracoviště?**

„Už se mi stalo, že jsem si musela zajet pro některé věci, co chyběly do obchodu sama, protože byly později potřeba.“

### **5. Proč jste spokojená či nespokojená se zvyšováním kvalifikace (školení), kterou Vám poskytuje zaměstnavatel?**

„Školení, které jsme zatím absolvovaly, byly všechny v něčem přínosné. Takže to hodnotím kladně.“

### **6. Proč jste spokojená či nespokojená s celkovou výší Vašeho výdělku (základní plat + prémie, „dýška“ a jiné.)?**

„ Za práci dostávám zapláceno poměrně slušně, ale když to vezmu, že dělám práci, která mě hodně baví, tak jsem velmi spokojená.“



**7. Proč máte či nemáte v plánu v nejbližší době opustit společnost?**

„Jak jsem už zmínila, dělám, co mě baví a navíc ani nevím o žádné jiné nabídce stejného pracovního místa, tak blízko mému domovu. Určitě bych tady chtěla nějakou delší dobu vydržet.“

**Rozhovor – Zaměstnanec hotelu 1**

**1. Proč jste spokojen či nespokojen se svým vztahem s nadřízeným?**

„Nechci říct, že s tím jsem úplně nespokojený, ale už se mi stalo, že jsem něco udělal, tak jak se to dělalo dříve a pak mi bylo vyčteno, že se to má už dělat jinak. Nebyl jsem o tom, totiž ani informovaný.“

**2. Proč jste spokojen či nespokojen se svým vztahem s ostatními spolupracovníky?**

„Zde nevidím žádný problém. Navzájem si pomáháme, když někdo potřebuje.“

**3. Proč jste spokojen či nespokojen s délkou Vaší pracovní doby?**

„Více lidí by se nám tady asi hodilo, ale to bohužel není na mně. Dost často pracujeme přes čas nebo více dnů než jsem měl původně naplánované.“

**4. Proč jste spokojen či nespokojen s technickým vybavením pracoviště?**

„Některá zařízení už jsou poměrně zastaralá, nejspíše by potřebovala vyměnit. Ale vyloženě nespokojený nejsem.“

**5. Proč jste spokojen či nespokojen se zvyšováním kvalifikace (školení), kterou Vám poskytuje zaměstnavatel?**

„Jo, měli jsme v kuchyni nějaké školení o zdravé výživě a taky o trendech v restauracích. O těch trendech, to bylo užitečné, hodně věcí podle toho děláme a lidé si to pochvalují. Co jsme se, tak mezi sebou bavili, tak ta zdravá výživa nikoho moc nezaujala.“

**6. Proč jste spokojen či nespokojen s celkovou výší Vašeho výdělku (základní plat + prémie, „dýška“ a jiné.)?**

„Myslím, že můj plat odpovídá mé práci, takže jsem s ním spokojen.“

**7. Proč máte či nemáte v plánu v nejbližší době opustit společnost?**

„Jsem se svou práci spokojen, ale chtěl bych pracovat v restauraci, která se specializuje na určitý druh kuchyně. Přece jenom v hotelové restauraci to je taková všehochuť a celkem stereotyp. Pokud by se mi povedlo, takovou práci najít, pak bych společnost opustil.“

## **Rozhovor – Zaměstnanec hotelu 2**

**1. Proč jste spokojen či nespokojen se svým vztahem s nadřízeným?**

„Nadřízeného máme, podle mého názoru ochotného, takže hodnotím vztah s ním jako kladný.“

**2. Proč jste spokojen či nespokojen se svým vztahem s ostatními spolupracovníky?**

„Se vztahem se spolupracovníky jsem maximálně spokojený, vždycky mi pomohou, pokud je o to požádám.“

**3. Proč jste spokojen či nespokojen s délkou Vaší pracovní doby?**

„Vím přesně od kdy do kdy a v který den budu pracovat s dostatečným předstihem, takže s pracovní dobou jsem spokojen.“

**4. Proč jste spokojen či nespokojen s technickým vybavením pracoviště?**

„Naprostě mi vyhovuje veškeré vybavení, které používám.“

**5. Proč jste spokojen či nespokojen se zvyšováním kvalifikace (školení), kterou Vám poskytuje zaměstnavatel?**

„Absolvoval jsem barmanský kurz, kterého jsem se chtěl zúčastnit a tak jsem o to poprosil nadřízeného, jestli bych ho v rámci školení nemohl absolvovat a nakonec, jsme ho absolvovali všichni. Bylo to velice zajímavé.“

**6. Proč jste spokojen či nespokojen s celkovou výší Vašeho výdělku (základní plat + prémie, „dýška“ a jiné.)?**

„Základní plat bych si dokázal představit o něco vyšší, ale s „dýškami“ a s prémie je to celkově v pohodě.“

**7. Proč máte či nemáte v plánu v nejbližší době opustit společnost?**

„Mám zde dobrý vztah jak s nadřízeným, tak se spolupracovníky a celkově jsem v práci spokojený, takže rozhodně opouštět hotel nehodlám.“